جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم الإدارة العامة

إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الاداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية

knowledge Management and Its Impact on Practicing Managerial Innovation as Perceived by Employees in Iraqi Ministry of Health

الطالبة

هديل خليل إبراهيم الطيار

2008370019

إشراف الأستاذ الدكتور

احمد "محمد سعيد" الشياب

٢٠١٠

إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية

knowledge Mnagement and Its Impact on Practicing Managerial Innovation as Perceived by Employees in Iraqi Ministry of Health

الطالبة

هديل خليل إبراهيم الطيار

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

جامعة اليرموك، اربد، الأردن

لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور احمد "محمد سعيد" الشياب .... مشرفاً ورئيســاً

أستاذ، إدارة عامة، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور نعيم عقلة نصير .... عضواً

أستاذ، إدارة عامة، جامعة اليرموك

الدكتور رائد إسماعيل عبابنة .... عضواً

إدارة عامة، جامعة اليرموك

الدكتور يحيى بني ملحم .... عضواً

إدارة أعمال، جامعة اليرموك

الإهـــــداء

إلى مهد الحضارات..إلى وادي الرافدين وطني الغالي العراق

إلى مبعث فخري واعتزازي.. إلى النبع الذي نهلت منه كل معاني الكرم والفضيلة..إلى من زودني بالمعرفة منذ طفولتي..إلى روح والدي الطاهرة اسكنه الله فسيح جناته

إلى من ناجت خالق الكون..إلى من حملتني وهناً على وهن..

إلى والدتي الحنون

إلى من ساندني وسهر الليالي..إلى من أضاء شموع دربي إلى النجاح..

إلى زوجي الغالي

إلى الأمل في غد مشرق ومستقبل زاهر..إلى مهجة قلبي وفلذات كبدي..

أبنائي..عبد الله، وحمزة، وعلا

إلى أخي العزيز علاء..أختي العزيزة أسيل..شكرا لتواصلكم لي بالدعاء..وتمنياتكم لي بالنجاح

إلى كل من كان الصدق رمزاً لصداقته..إلى أصدقائي وزملائي

إليهم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

هديل خليل إبراهيم

شـــكر وتقـــدير

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ يَرفَعُ اللهُ الذينَ آمَنوا مِنكُم والذينَ أُوتوا العِلمَ دَرَجاتٍ واللهُ بِما تَعمَلونَ خَبيرٌ ﴾

صدق الله العظيم "المجادلة، الآية ١١"

بعد ان أكرمني الله عز وجل بإكمال هذه الدراسة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى صاحب البصمة الواضحة على هذا الجهد العلمي، أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور احمد عبد الحليم الشياب الذي تكرم مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، الذي شاركني الجهد بتقديم النصح والإرشاد والعون والمساعدة في جميع مراحل إعداد هذه الرسالة.

أتقدم بالشكر والعرفان للسادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وتقييمها وإعطاء الملاحظات من اجل تحسين صورة هذه الرسالة ومستواها، كل من الأستاذ الدكتور احمد الشياب والأستاذ الدكتور نعيم عقلة نصير والدكتور رائد إسماعيل عبابنة والدكتور يحيى بني ملحم.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة في جامعة اليرموك على الجهود التي بذلوها خلال فترة الدراسة، الأستاذ الدكتور نعيم نصير، الدكتور رائد عبابنة، الدكتور محمد الروابدة، الأستاذ الدكتور محمد الطعامنة مع الشكر والاحترام.

الشكر الجزيل لكافة المدراء والعاملين في وزارة الصحة العراقية على تعاونهم خلال مرحلة توزيع إستبانات الدراسة.

الباحثة

هديل خليل إبراهيم

المحتويات

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث

تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

(الطيار، هديل. إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، ٢٠١٠، إشراف الأستاذ الدكتور احمد الشياب).

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة المعرفة على ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها في محافظة بغداد. وتم قياس خمس أبعاد لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخزين وتوثيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة) والإبداع الإداري ككل.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة شمل مجتمع الدراسة على جميع المدراء الإداريين بفئات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية والموظفين في مركز الوزارة والمؤسسات الصحية الحكومية التابعة لها في محافظة بغداد. بلغ عدد الدوائر المبحوثة (١٥) دائرة وتم توزيع (٣٧٥) استبانة على جميع فئات المبحوثين، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣٢٥) استبانة والصالحة للتحليل (٣٢٠) وبنسبة (٨٦.٦%).

تم استخدام منهاجية المسح الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. كانت درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية المبحوثة بمستوى المتوسط الحسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (٠,٧١) وكان أعلاها بُعد توثيق وتخزين المعرفة بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، واقلها بُعد تقييم المعرفة بمتوسط حسابي (٢,٨٨).

٢. كان المستوى العام لممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها الصحية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٨٣).

٣. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) وتبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

٤. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي) وتبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

٥. وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى ممارسة الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات الهادفة، من أهمها:

١. توفير الكهرباء ولا سيما للمستشفيات والمؤسسات الإدارية التابعة لها لاستخدام وسائل التكنولوجيا البسيطة وتوفير التكنولوجيا الحديثة.

٢. تشجيع الوزارة الموظفين الابتعاد عن الروتين في تأدية مهامهم.

٣. تشجيع الوزارة العمل بروح المجازفة.

٤. عقد دورات وندوات وورش عمل حول إدارة المعرفة.

٥. تشجيع الموظفين على ممارسة الإبداع الإداري، من خلال تقديم الحوافز والمكافآت لأفرادها المبدعين ذوي الانجاز العالي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة المعرفة. ومع بداية التسعينات من القرن الماضي بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيراً للمؤسسات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know-Best بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها و تطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management (عبد الوهاب، ٢٠٠٥).

وتشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة وتفهم أعمال المؤسسات وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة وقد تعاظم دورها بعد أدراك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدا الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواءً على صعيد العاملين أو المؤسسة والذي يعد هو الأخر احد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة، لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، بل لابد من فعل للإدارة التي حولها يؤدي إلى تحقيق التنافس. لقد تزايد الاهتمام المعرفي وتحديدا في الأطر النظرية المنبثقة عنه والتي تعالج موضوعات إدارية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بكافة إشكالها فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه عالم "انفجار المعرفة وتخمة المعلومات "عالم ينفعل بالمعلومة ويتفاعل معها (علوان، ٢٠٠٧).

لقد اتسعت ظاهرة المعرفة بشكل كبير في المؤسسات وإستراتيجياتها الذي أدى إلى خلق تحديات تعيشها اغلب المنظمات بما فيها المؤسسات الصحية بكافة إشكالها مما حفز الإداري المبدع ولا سيما على مستويات الإدارة العليا إلى البحث عن الأدوات والآليات التي تمكنه من مواجهة هذه التحديات بطرق مبدعة ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية التعرف على إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية.

مشكلة الدراسة:

لقد ازدهرت وتطورت مفاهيم إدارة المعرفة في كثير من مؤسسات العالم بما فيها المنظمات الصحية مما مكن هذه المنظمات من مواجهة الكثير من التحديات وتحقيق تقدم في مجال الإبداع والتطوير ومن هذا المنطلق.

يعاني القطاع العام في العراق بصورة عامة ووزارة الصحة بصورة خاصة من عدم الوعي بأهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع لدى العاملين فيها فجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة وتفعيلها في الوزارة ودور إدارة المعرفة في جعل الموظف مبدعاً وقادراً على العمل المبدع والخلاق.

ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في طرح السؤال التالي: ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الصحة العراقية، وما اثر ذلك على مستوى ممارسة الإبداع فيها ؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العملية:

١. تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من الدور الأساسي بتوفير معلومات عملية من خلال الدراسة الميدانية في صنع القرارات الصحية في الوزارة وما تؤثره الدراسة من نتائج وتوصيات عملية تساعد في هذا المجال.

٢. موضوع الدراسة موضوع جوهري في وزارة الصحة العراقية التي تعد من المنظمات الرائدة للتعلم والتطور المعرفي والتكنولوجي كون رسالتها تقوم على تقديم الرعاية الطبية المتميزة ذات الجودة العالية والتزامها بالتحسين المستمر والاستخدام الأمثل للموارد مما يزيد الثقة بين المواطن والإدارة الحكومية.

الأهمية النظرية:

١. تبرز أهمية الدراسة لكونها متطلبا ضروريا لدفع عجلة التطور قدما نحو تحقيق مؤسسات صحية قادرة على مواكبة التغيرات السريعة والهائلة في مجال المعرفة لما توفره من خلفية نظرية تسلط الضوء على إدارة المعرفة وعلى الإبداع الإداري ومدى تأثره بإدارة المعرفة.

٢. من المؤمل ان تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي والإدراك لدى العاملين في المؤسسات الصحية العراقية بموضوع إدارة المعرفة وأهميتها في تحقيق كفاءة هذه المؤسسات وإبراز الإبداع الإداري والتميز به.

٣. تقديم إطار نظري لأبعاد إدارة المعرفة من خلال التعرف على المفهوم، المستوى والمصادر وغيرها من الجوانب ذات العلاقة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى استخدام المعرفة في وزارة الصحة العراقية.

٢. التعرف على مدى تشجيع الوزارة لممارسة الإبداع الإداري.

٣. التعرف على الفروق الإحصائية في اتجاهات المبحوثين للعاملين في وزارة الصحة العراقية الشخصية والوظيفية (الدرجة الوظيفية، الجنس، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي) ومستوى إدارة المعرفة وتطبيقها ومستوى الإبداع الإداري للعاملين فيها.

٤. بيان اثر إدارة المعرفة على ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية.

٥. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات علها تعزز من دور إدارة المعرفة في وزارة الصحة العراقية وزيادة ممارسة الإبداع فيها.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الصحة العراقية كما يراها العاملون فيها؟

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري المتوفر في وزارة الصحة العراقية كما يراها العاملون فيها؟

السؤال الثالث (السؤال المفتوح): كيف يمكن تفعيل دور إدارة المعرفة في ممارسة الإبداع الإداري في الوزارة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الصحة العراقية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية.

الفرضية الرابعة: هناك آثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية.

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مركز وزارة الصحة العراقية في محافظة بغداد والدوائر التابعة لها والبالغة خمسة عشر دائرة، اثنا عشر دائرة منها في مركز الوزارة وثلاثة دوائر تابعة لها خارج مركز الوزارة.

ب. عينة الدراسة:

قامت الباحثة بزيارة المركز الرئيسي في وزارة الصحة العراقية والدوائر التابعة لها، محل الدراسة لتوزيع الإستبانات على عينة الدراسة التي تشمل جميع المدراء الإداريين بفئات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية (المدراء والموظفين) وحسب المستويات الإدارية بعد الحصول على الموافقة الشفهية من مسئولي قسم البحث العلمي في الوزارة، بطريقة قصدية نظراً لأهمية هذه الدوائر من حيث تعاملها المباشر مع المواطنين ولأثرها البارز في اعتمادها المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف الوزارة، حيث تم توزيع (٣٧٥) إستبانة على المديرين والنواب والمساعدين ورؤساء الأقسام والشعب والموظفين.

ونظرا لتعاون أغلبية أفراد مجتمع الدراسة والمتابعة الحثيثة من الباحثة تم استرجاع (٣٢٥) إستبانة من أصل (٣٧٥) كانت قد وزعت، وبذلك تبلغ نسبة الاسترداد (٨٦,٦%). وبعد تدقيق الإستبانات تم استبعاد (٥) منها لعد صلاحيتها للتحليل وخضعت (٣٢٠) إستبانة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على المصادر التالية:

أ. **المصادر الثانوية:** وتشتمل على المراجع والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتوفرة في المكتبات ذات العلاقة لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب. **المصادر الأولية:** جمع المعلومات عن طريق إستبانة تم تطويرها من قبل الباحثة وزعت على مجتمع الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

أداة الدراسة:

استنادا إلى الإطار النظري ومراجعة عدد من الدراسات السابقة تم تطوير إستبانة من قبل الباحثة استخدمت كأداة لجمع البيانات، حيث شملت الإستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية (الملحق رقم ١).

الجزء الأول: يشمل المتغيرات الوسيطة الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من مجالين موزعين فقرة مثلت خمس أبعاد إدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة، تخزين وتوثيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة كمتغير مستقل وكان المجال الثاني يتعلق بالإبداع الإداري كمتغير تابع، وكان توزيع الفقرات كما يلي:

١. مجال إدارة المعرفة: العبارات من (١-٢٧) تقيس أبعاد إدارة المعرفة وموزعة على النحو التالي:

- العبارات (١-٦) تقيس تشخيص المعرفة.
- العبارات (٧-١٠) تقيس تخزين وتوثيق المعرفة.
- العبارات (١١-١٧) تقيس نشر وتوزيع المعرفة.
- العبارات (١٨-٢٢) تقيس تطبيق المعرفة.
- العبارات (٢٣-٢٧) تقييم المعرفة.

٢. مجال الإبداع الإداري وتقيسه العبارات من (٢٨-٣٩) وتقيس مدى تشجيع الوزارة لممارسة الإبداع الإداري.

تم وضع خمسة اختيارات أمام كل عبارة وهي: بدرجة كبيرة جدا (٥)، بدرجة كبيرة (٤)، بدرجة متوسطة (٣)، بدرجة ضعيفة (٢)، بدرجة ضعيفة جدا (١)، بهدف قياس آراء مجتمع الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) للإجابة التي تتفق واختيارهم كما هو الواقع.

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء طرح سؤال مفتوح من اجل التعرف على كيفية تفعيل دور إدارة المعرفة في ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية.

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

صدق الأداة:

هدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى قياس أداة الدراسة لما ينبغي ان تقيسه فعليا، لذلك استخدم اختبار الصدق الظاهري حيث قامت الباحثة بعرض الإستبانة على ستة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة وقسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك، حيث تم إجراء التعديلات وإعادة صياغة بعض العبارات بناءً على آراء المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، للجزء المتعلق بفقرات إدارة المعرفة تم حساب معامل الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددها (٥٠) موظفا حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معمل كرونباخ لمتغير تقييم المعرفة (٠,٨٨) وأدناها (٠,٨٤) في نشر وتوزيع المعرفة، وللتأكد من ثبات الجزء المتعلق بالمتغير التابع للإبداع الإداري، تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمة ألفا (٠,٩٢) والجدول (١) يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة وفيها ملائمة لاغراض هذه الدراسة وتجتاز نسبة (٠,٦٠) المقبولة لهذا الغرض.

جدول (١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد إدارة المعرفة والإبداع الإداري

	الاتساق الداخلي
تشخيص المعرفة في الوزارة	0.86
تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	0.86
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	0.84
تطبيق المعرفة في الوزارة	0.87
تقييم المعرفة في الوزارة	0.88
الأداة ككل	0.95
الإبداع الإداري	0.92

الأساليب التحليلية الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الباحثة ثلاث مستويات للمتوسط الحسابي للحكم على إجابات المبحوثين لكل فقرة أو البعد ككل:

- اقل من ٢,٥ ضعيفة.
- ٢,٥- اقل من ٣,٥ متوسطة.
- ٣,٥- ٥ عالية.

واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية بعد إدخال البيانات للحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:

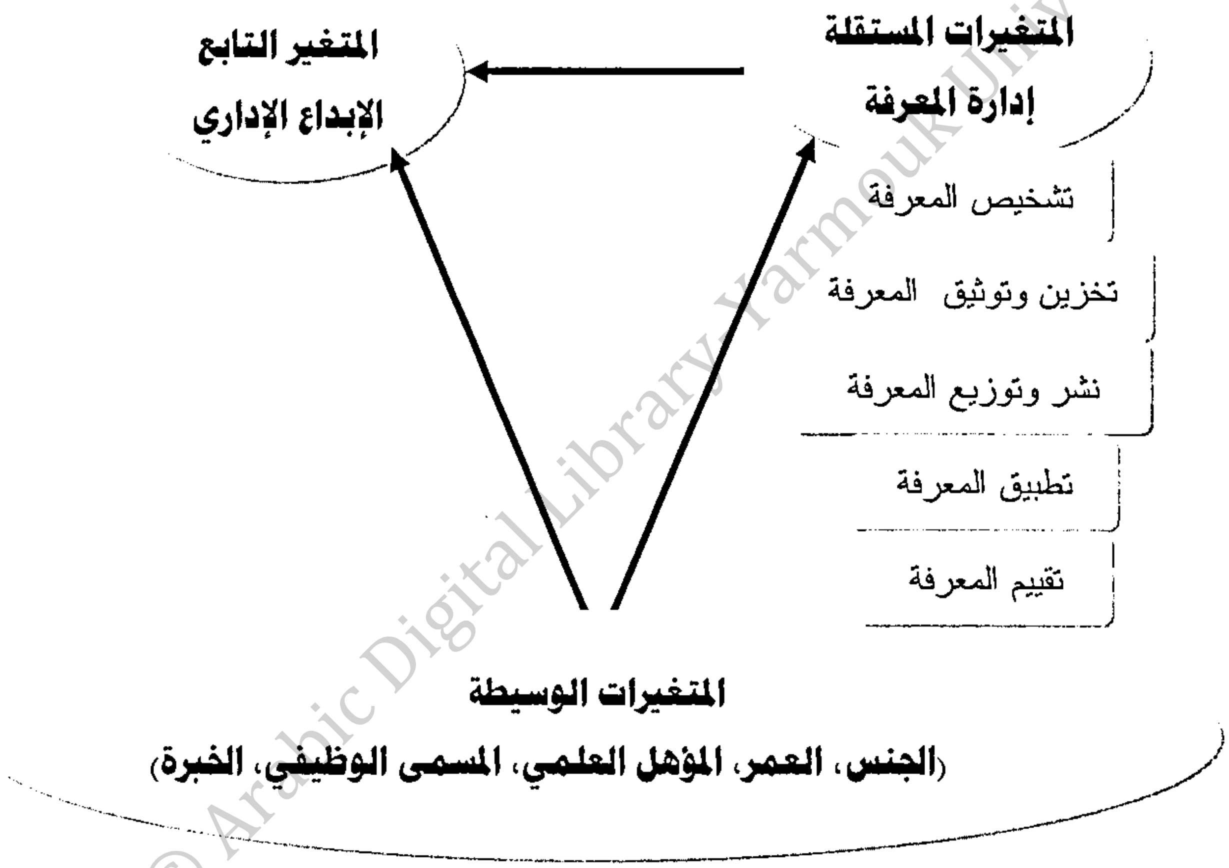
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لوصف خصائص مجتمع الدراسة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من اجل اختبار علاقة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بالمتغير التابع (الإبداع الإداري).

- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (ت) لبيان أي فروقات إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لآراء عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.
- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise-Regression) لقياس كم يفسر تأثير كل من أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

نموذج الدراسة:

يبين شكل (١) نموذج الدراسة والذي يوضح أبعاد إدارة المعرفة، والإبداع الإداري والمتغيرات الوسيطة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، والتي تم شرحها بصورة أوسع في الإطار النظري. كما يبين النموذج خمسة أبعاد لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخزين وتوثيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة) كمتغير مستقل يؤثر في دعم ممارسة الإبداع الإداري ككل، أما المتغيرات الوسيطة فهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

شكل رقم (١): نموذج الدراسة حسب تصور الباحثة



من إعداد الباحثة

التعريفات الإجرائية:

وزارة الصحة العراقية: وهي منظمة حكومية تقوم على تقديم الخدمات الطبية والفنية والإدارية للمستفيدين من خدماتها والعاملين لديها، وتشمل (الدوائر الإدارية والمستشفيات التابعة لها) وفق نظم ولوائح حكومية تحكم سير العمل بهذه المؤسسة ودوائرها (الباحثة).

المدراء والموظفون: جميع العاملين في وزارة الصحة القطاع الحكومي من ذوي المسميات الوظيفية مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري، موظف فني (الباحثة).

المعرفة: مزيج مركب من الخبرات المشكلة، والآراء، والقيم، والمعلومات الضمنية، وآراء الخبراء وتقديم إطار للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد ان ترسخ في عقول العارفين (نجم، ٢٠٠٨).

إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية في توفير المعرفة وإتاحتها للعاملين في قطاع الصحة بما يوفر فرصة لزيادة المعارف من خلال توفير البيانات والمعلومات ونشر المعارف والمعلومات (Laudon and Laudon, 2007).

الإبداع الإداري: هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شانها تحسين ظروف العمل، وتحفيز أداء العاملين وقدراتهم وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، كما ويمكن ان يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل (القطاونة، ٢٠٠٠).

محددات الدراسة:

لقد واجهت الباحثة المحددات التالية أثناء إجراء الدراسة:

- قلة تعاون عدد من أفراد عينة الدراسة الإجابة على أسئلة الإستبانة.
- طبيعة عمل قسم كبير من عينة الدراسة تطلب وقتاً وجهداً كبيراً من الباحثة من اجل مقابلتهم وتسليمهم إستبانة الدراسة والاتفاق على تحديد موعد لاستعادتها.
- اعتماد الدراسة على وجهات نظر المبحوثين (المدراء والموظفين) وذلك باعتماد الإستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات والتي تعكس ما يجب ان يكون عليه الحال وليس وصفا للواقع.
- الوضع الأمني السائد في العراق وصعوبة التنقل جعل الباحثة تقتصر الدراسة على شاغلي الوظائف (المدراء والموظفين) من محافظة بغداد حصرياً دون غيرها من محافظات العراق.
- اختصار عينة الدراسة على عدد محدود من العاملين في وزارة الصحة مما يجعل من الصعب تقييم نتائج الدراسة على جميع العاملين في القطاع الصحي الحكومي في العراق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مبحثين الأول مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها.

المبحث الأول: الإطار النظري

مفهوم إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحلّ المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي (الزامل، ٢٠٠٣).

وتعرف إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق الإدامة للمعرفة ولراس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما ان إدارة المعرفة يجب ان تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة (الزامل، ٢٠٠٣). والمعرفة عموما تتضمن استيعابا اكبر لكافة العلوم وتطبيقاتها

مما يشكل الوعي المعرفي لها (ثقافة، معلومات، تطبيق) والإبداع فيها للوصول إلى مستقبل بأدوات متوفرة معتمدة على الرؤية الشاملة والمقابلة الشمولية (نور الدين، ٢٠٠٥).

أما العنزي (٢٠٠١) فيعرفها على انها معلومات عن الزبائن وقاعدة للبيانات ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات، إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة. ويعرفها رائد الإدارة Drucker (1993) بان المعرفة ليست مورد من موارد المنظمة كالأرض والمال فحسب بل هي أهمها على الإطلاق، فالمعرفة من وجهة نظره هي بمثابة راس المال الفكري الذي يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون بشكل مستمر كيف يعملون على تغيير منظماتهم من اجل تعظيم قدراتها التنافسية.

وعرفها Daft (2001) انها عبارة عن تراكم لدى الأفراد أو المنظمة وذلك من خلال إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات والفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا وهي على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين.

وعرفتها الباحثة هي تلك القيادة المتحمسة للمعرفة والتعلم وتنمية القدرات الفردية والتكنولوجية من خلال تشخيص المعرفة وتخزين المعرفة ونشر وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة وتقييم المعرفة بهدف الوصول إلى ميزة تنافسية وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع المعرفة:

وضع الباحثون والكتاب تصنيفات متعددة للمعرفة، حيث بين الكبيسي (٢٠٠٢) وجود خمسة وعشرون نوعا من المعرفة استخدمها العلماء والباحثون منذ عام ١٩٤٩ ولغاية عام ٢٠٠١. وقد اتضح ان أكثر الأنواع شيوعا وبروزا وأهمية هي المعرفة الضمنية Implicit Knowledge والمعرفة الصريحة Explicit Knowledge كما صنفها Nanoka and Takeuchi (1995).

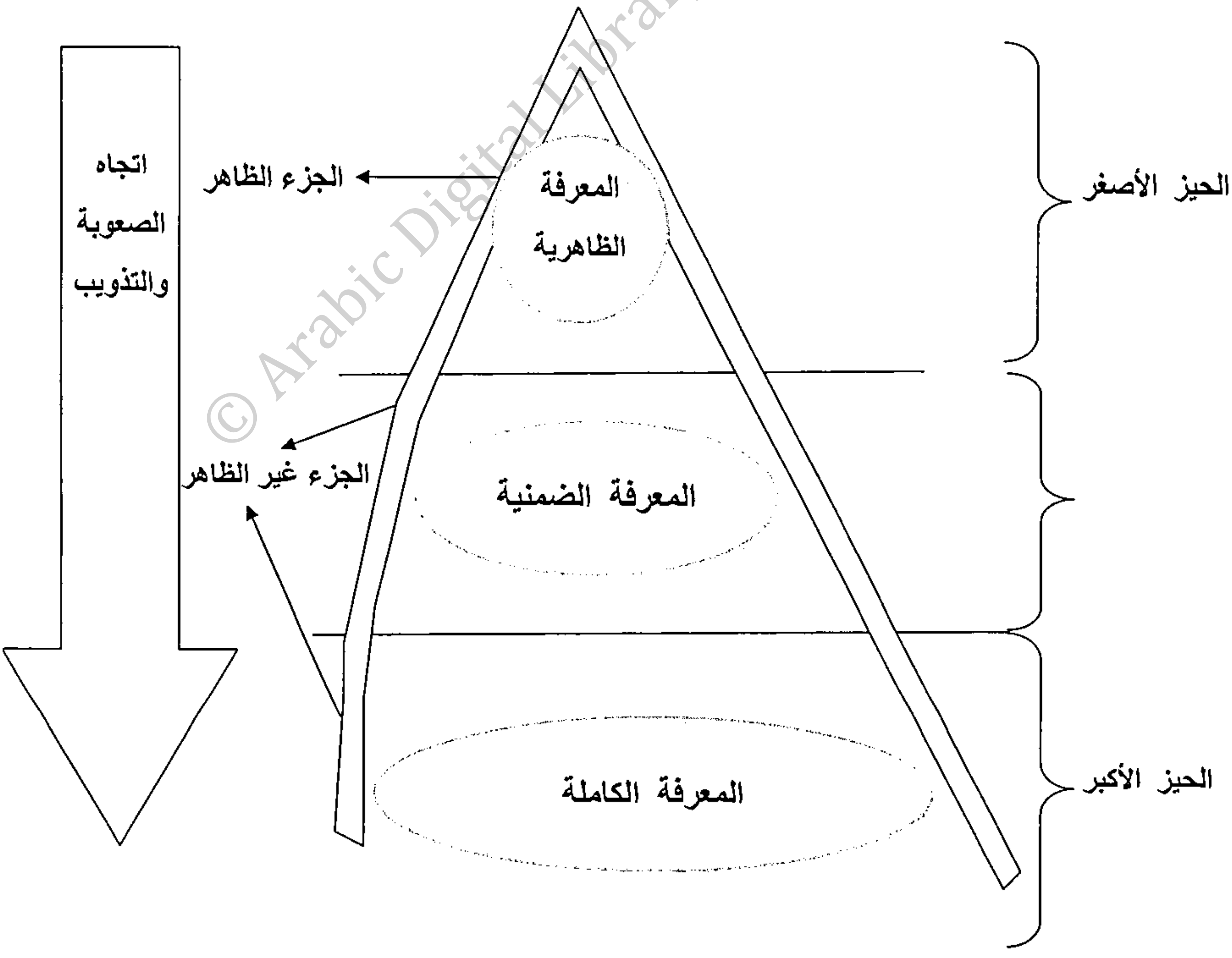
١. المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

٢. المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، انها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، وإنما تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. كذلك صنفها Daft (2001)، Polanyi (1997) إلى نوعان: المعرفة الدفينة والمعرفة الظاهرة، ومثل Polanyi العلاقة بين المعرفتين بالجبل الجليدي Iceberg، حيث ان المعرفة الضمنية تتعلق بمهارات معرفة ماذا Skills Know-How والتي هي في حقيقة الأمر في داخل عقل وقلب كل فرد، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها إلى الآخرين وقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية، واما المعرفة الظاهرية فهي التي تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات واللقاءات والكتب، وقد ميز Polanyi بين نوعين من المعرفة عندما قال "اننا نعرف أكثر مما يمكن ان نقول" وفي ذلك إشارة صريحة لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة Polanyi (1966).

أما العاني (٢٠٠٤) فيعرف المعرفة الضمنية هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة، وتمثل جزءا من تركيبتهم، وتشمل الادراكات والتبصر والحكمة والتجارب والمهارات، واما المعرفة الظاهرة فيعرفها على انها المعرفة التي يتم الحصول عليها من مصدر خارجي، خارج الجسم البشري، وهي حقائق مكتسبة تأتي بصيغ متعددة مثل الوثائق والسجلات، والبريد الالكتروني.....الخ.

ويرى نجم (٢٠٠٥) ان المنظمة عندما تعمل بالمعرفة الصحيحة (الظاهرة) فقط فهذا يعني انها لا تعمل إلا بالجزء الأصغر من معرفتها (المعرفة الظاهرة والضمنية) وان المعرفة الصريحة التي تتمثل في مجموعة إجراءات وقواعد أنظمة المنظمة هي اقل كثيرا عما هو متاح من معرفة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المنظمة، وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي تختفي منه المعرفة الضمنية والكامنة فهي اكبر بكثير مما يظهر منه (المعرفة الصريحة) وكما هو موضح في الشكل (٢).

شكل رقم (٢): جبل الجليد المعرفي (نجم، ٢٠٠٥)



استنادا إلى الشكل (٢) يتبين ان المنظمات العراقية بصورة عامة والمؤسسات الصحية (ومن ضمنها المستشفيات) بصورة خاصة تمتلك مخزونا فقيرا من المعرفة الضمنية (راس المال الفكري وفرق العمل والأفراد المبدعين، معلومات المنظمة، ومصادرها المعرفية المخزونة ....) كذلك غير مستغل بصورة صحيحة وعلمية. وهناك أسباب عديدة لتفسير ذلك منها:

١. الاعتماد على الهياكل التنظيمية (الإدارية) القديمة والتقليدية داخل منظماتنا.

٢. نقص الخبرة في مجال إدارة المعرفة الحديثة.

٣. مقاومة التغيير والدوافع الضيقة (تقاسم المعرفة وإشراك الآخرين، قد يعني فقدان شيء من القوة أو الأهمية أو المنصب) ويرى كل من القنديلجي والسامرائي (٢٠٠٢) انه قد توجد في المنظمات مقاومة لإدخال المعرفة الحديثة ونظم المعلومات إلى المنظمة وقد تكون هناك مقاومة في إدخال نظم المعلومات المحوسبة، والتعامل معه في المنظمة، والسبب في ذلك ان المعرفة الجديدة ونظم المعلومات تغير العديد من الأبعاد التنظيمية في المنظمات المعنية، والتي هي: الثقافة Culture، البنية التنظيمية Structure، السياسات Politics، العمل Work it self.

٤. الظروف غير المستقرة للبيئات العراقية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) أثرت كثيرا على هجرة العقول المبدعة، وصناع المعرفة في منظماتنا من جهة ومن جهة ثانية تخلف منظماتنا عن مواكبة التطورات العلمية العالمية.

جدول (٢)

خصائص المعرفة من وجهة نظر Housel and Bell (2001)

	الخصائص	المصدر
١	المعرفة يمكن ان تولد	الأفراد المبتكرون (المبدعون) الذين يملكون خصوبة ذهنية قادرة على توليد المعرفة الجديدة واستدامة الابتكار في المنظمة.
٢	المعرفة ممكن ان تموت	إذا لم تخزن وتسجل المعرفة فانها اما تموت مع موت الفرد أو انها تموت من خلال إحلال معارف جديدة محل القديمة.
٣	المعرفة يمكن ان تمتلك	اغلب المعارف ذات القيمة العالية من زيادة ثروات المنظمات يتم الإمساك بها وحجزها والبعض الآخر من المنظمات تحول المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شانها شان الملكية المادية (الملكية الفكرية).
٤	المعرفة متجذرة في الأفراد	ليست كل المعارف هي صريحة ومنظورة فالكثير من المعرفة التنظيمية يتم الاحتفاظ بها في رؤوس أفرادها كإمكانات ذهنية قابلة للتحول إلى معرفة صريحة (وفي المستشفيات يتم الاحتفاظ بخبرة الأطباء والجراحين لفترة طويلة كمعرفة ضمنية والقليل منها مدون).
٥	المعرفة ممكن ان تخزن	ان المزيد من المعرفة يتم خزنه خارجيا (الورق، الأشرطة، وسائل الخزن الالكترونية الحديثة).
٦	المعرفة ممكن ان تصنف	بالإضافة إلى المعرفة الضمنية والظاهرية هناك معرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء ومعرفة المهارة وتتعلق بكيفية عمل الأشياء في المنظمة بطريقة ذات قيمة ومعرفة الأفراد (الحدس، الرؤية، العلاقات في العمل....الخ).

طرق إدارة المعرفة:

بين Daft (2005) وجود طريقتين متميزتين في إدارة المعرفة في المنظمات (ظاهرية وضمنية)، وهناك أمر حساس في ما يخص هاتين الطريقتين، وهو الوضع الثقافي للمنظمة الذي يشجع التعاون والتشارك بالمعرفة، وبما ان المعرفة تعطي الأفراد القوة داخل المنظمة، فان هناك دافعا قويا لحجزها بدلا من التشارك فيها. ولذلك فان إدارة المعرفة تتطلب تغييرا ثقافيا رئيسيا داخل المنظمات يشجع على التشارك في المعرفة.

ان الطريقة الأولى لإدارة المعرفة تتعامل وبصورة أولية مع جمع المعرفة الظاهرية والتشارك فيها من خلال الاختراع، التراخيص والامتيازات، ومعالجات العمل مثل السياسات والإجراءات ومعلومات مفيدة. وعندما تقوم إحدى المنظمات باستخدام هذه الطريقة فان التركيز يكون على جمع وترميز المعرفة وخزنها في قواعد البيانات بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة وإعادة استخدامها من قبل أي شخص في المنظمة.

الطريقة الثانية : تركز على دفع وتحريك الخبرة الفردية والمهارة (المعرفة الضمنية) وذلك من خلال ربط الأشخاص وجها لوجه أو من خلال وسط يساعد على التفاعل البيئي، وتتضمن المهارة الحرفية والبصرية الفردية والإبداع والخبرة الشخصية والحدس وبهذه الطريقة فان المدراء يركزون على إنشاء شبكات شخصية تربط الأشخاص مع بعضهم لغرض التشارك في المعرفة الضمنية (Daft, 2005).

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة

المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع علي ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

١. الهياكل التنظيمية: مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعًا للوظائف.ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد.ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة (Gottshalk and Stuart, 2002).

كذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي، ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسئوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائمًا خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة. وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من

الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة (Gottshalk and Stuart, 2002).

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل: الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، بانخفاض عدد المستويات فيها، بالمقارنة مع الهياكل الأفقية اللانهائية Infinitely Flat والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدًا عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حده بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعًا، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعًا بدوره. فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات، أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web فله أهمية ووظيفة متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون من شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو الـــ Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضًا مع الوحدات الأخرى. ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل ألعنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في

الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

٢. الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلبًا في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة (McDermott, 1998).

٣. دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة Trait Theory يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories فهي أكثر ملاءمة من النظريات الظرفية ومتفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة (Robbin, 1999).

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد(king, 2000).

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطًا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinators أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية وهي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أمورًا جامدة وثابتة (عبد الوهاب، ٢٠٠٦).

٤. تكنولوجيا المعلومات: لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ

القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة (King, 2000) وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل: بدأت المرحلة الأولى عام ١٩٩٢ وركزت على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع لأفضل الممارسات العملية. بدأت بعد ذلك المرحلة الثانية بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدى المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور اهتمامها والتي تم فيها التفاعل بين العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة. أما المرحلة الثالثة (١٩٩٩-٢٠٠١) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية E-business، والمعاملات البنكية..الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها. وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام ٢٠٠١، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية، بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة (King, 2000).

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

الماهية والمفهوم:

هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شانها تحسين ظرف العمل، وتحفيز أداء العاملين وقدراتهم وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، كما ويمكن ان يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل (القطاونة، ٢٠٠٠). في حين تعرفه الدهان بأنه " الذات في استجابتها عندما تستثار بعمق وبصورة فعلية" (الدهان، ١٩٩٢).

الإبداع مصطلح يعني طريقة جديدة لعمل شيء، فقد يشير إلى تزايد ، جذرية وتغييرات ثورية التفكير في المنتجات والعمليات، أو المنظمات، وعادة ما يتم التمييز بين الاختراع (تقديم فكرة واضحة)، والإبداع (الأفكار التي طبقت بنجاح). في كثير من المجالات، يجب الإتيان بشيء جديد مختلف إلى حد كبير ليكون مبدعا، وليس ثانوياً (مجال الفنون، الاقتصاد، الأعمال، والسياسات الحكومية)، في مجال الاقتصاد مثلا يجب أن يكون هناك زيادة في القيمة المادية للعملاء، أو زيادة قيمة المنتج. فالهدف الرئيس للإبداع هو إحداث تغيير إيجابي على صعيد الأشخاص أو الأشياء، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهو المصدر الأساسي لزيادة الثروة في الاقتصاد (Reineck, 2008).

وينظر إلى مفهوم الإبداع على انه من المفاهيم المرنة، التي تستوعب كثيرا من الاجتهاد والآراء، والتي أصبحت تستخدم من قبل الكثيرين دونما اهتمام بتحديد مضمونها أو معناها، فيعرفه Thompson "عملية خلق وإيجاد أفكار جديدة، تكون قابلة للتطبيق ويجب على المنظمة ان تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية" (Rowe and Boise, 1974).

مرتكزات الإبداع الإداري:

يقوم الإبداع على جملة من المرتكزات الأساسية التي لا يستقم إلا بوجودها معا، حيث تشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي:(المعاني، ١٩٩٠)

١. العامل الفسيولوجي: ويتمثل في القدرات العقلية الإبداعية وأهمها الطلاقة، المرونة، الأصالة، والقدرة على التنبؤ.

٢. العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود التنظيمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل التنظيم، وتتكون البيئة التنظيمية من القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، حيث تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكل المناخ التنظيمي، الذي يؤثر بشكل بالغ على الإبداع الإداري.

٣. العامل النفسي (السيكولوجي): ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في التنظيمات إلى الإبداع، حيث توصل الكثير من الباحثين من خلال الدراسات العديدة، بان أهم دوافع العاملين المبدعين هي:

أ) الحاجة إلى الانجاز. ب) الحاجة إلى الجودة في الأداء.

ج) الحاجة إلى تحقيق الذات. د) الحاجة إلى النظام.

هـ) الحاجة إلى الجدة (الأعمال غير العادية). و) حب الاستطلاع.

ويستنتج من ذلك ان بعض مرتكزات العمل الإبداعي يرتبط بالشخص المبدع نفسه، وبما يجب ان يتمتع به من خصائص وصفات لتمكنه من أداء عمله بشكل إبداعي، في حين يرتبط العامل الآخر بالبيئة التنظيمية، وما يجب ان تحمله من خصائص لتعين المبدع وتسهم في إبداعه.

في حين يرى بعض علماء الغرب بان ركائز الإبداع تتضمن: (القريوتي، ١٩٨٩)

١. التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

٢. التركيز على الأداء وتبسيط الإجراءات.

٣. تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.

٤. معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.

٥. خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ولكي تتكامل تلك المرتكزات، يجب ان تتوافر شروط مهمة وهي على النحو التالي: (الصيرفي، ٢٠٠٣)

١. الانتماء للمنظمة مما يدفع العاملين للمحافظة على ممتلكاتها وسمعتها.

٢. الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين مما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة.

٣. العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.

٤. احترام الرأي والرأي الآخر.

٥. البعد الإنساني في التعامل والاتصالات.

٦. الإيمان بمواهب الآخرين.

أنواع الإبداع الإداري وعناصره:

هناك خمسة أنواع من الإبداع الإداري عينها الصيرفي (٢٠٠٣) على النحو التالي:

١. الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما، أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

٢. الإبداع الفني: ويتميز في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.

٣. الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير ان عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ شكلا جديدا، وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.

٤. الإبداع المركب: ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم اخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

٥. الاستحداثات: وتتمثل باستخدام شيء موجود فعلا، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (أي يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد).

ويرى Daft and Noe (2005) ان الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي، بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها، من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل حيث يتم تبني الإبداع، ودعم تطبيقه من قبل مستويات الإدارة العليا.

وتشير أكثر الدراسات الإدارية إلى ان المنظمات تركز وبشكل ملفت للنظر على الإبداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع الإداري، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ككل، حيث توصلت الدراسات إلى ان المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أداؤها أفضل.

غير ان هناك من الباحثين الغربيين ينظرون إلى ان للإبداع الإداري أنواع أخرى وذلك على النحو التالي: (الدهان، ١٩٩٢)

١. الإبداع الجذري Radical Breakthrough: أي إحداث تغيير في العملية الإنتاجية، وما يستلزمه من تغيير في البناء التنظيمي أو العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يتضمن الإبداع الإداري والفني معا.

٢. تحول فني أساسي Major Technical Shift: وهو ذاته الإبداع الفني.

٣. التحسين Improvement: ويكون إبداعا محدودا يتمثل في التغيير وتطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة.

٤. التقليد Imitation: ويمثل سياسة مؤسسية للتقليل من المخاطرة.

وتجدر الإشارة إلى ان البحوث والدراسات العلمية قد أجمعت على ان الإبداع يتكون من العناصر الخمسة التالية: (الضمور، ٢٠٠٣)

١. الطلاقة Fluency: ويقصد بها كمية الإنتاج الكبير التي تفوق المتوسط العام، والتي ينتجها الفرد في غضون فترة زمنية محددة، وتشمل الطلاقة اللفظية والفكرية والتعبيرية.

٢. المرونة Flexibility: وهي القدرة على الانتقال من موقف لآخر، والتعامل مع جميع المواقف، حيث يتطلب ذلك ان يبدي الفرد نوعا من المرونة التلقائية، والتي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط.

٣. الأصالة Originality: وتتمثل في قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة.

٤. التفصيل Elaboration: الميل نحو إبراز التفاصيل واستنباطها بصورة مبدعة.

٥. التحسين Improvement: القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها.

غير ان عناصر الإبداع الإداري كما يراها اللوزي (١٩٩٩) والأكثر منطقية، وهي:

أ. المبدع سواء الأفراد أم الجماعة.

ب. بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية والتنشئة الاجتماعية.

ج. بيئة التنظيمات من حيث الإمكانات والقدرات المادية والمعنوية.

د. البيئة العامة وما تتضمنه من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

أما عن سبب تبني وجهة النظر هذه فلكونها قامت بتحديد العناصر الأساسية المكونة للإبداع بشكلها الشمولي، إذ ان كل عنصر من هذه العناصر يشكل ركنا أساسيا لا يستقيم الأصل (الإبداع) إلا بوجودها جميعا وتشمل (الشخص المبدع، البيئة التنظيمية الداخلية المشجعة للإبداع، البيئة الخارجية التي يعمل التنظيم ككل في ضوئها ويستمد منها مدخلاته ويقدم لها مخرجاته). بحيث ان توفر هذه العناصر جميعها سيكون بمثابة المادة الخام اللازمة لإيقاد شرارة العملية الإبداعية وتوقدها، أما في حالة غياب احد هذه العناصر فان ذلك سيؤدي لتقويض بنيان العملية الإبداعية، أو إلى عدم وصولها إلى درجة النضج والاكتمال المنشود.

وقد أكد Paul (1998) في معرض رده على أسئلة Taylor حول الإبداع في شركته، حيث قال: "لتدفع شركتك نحو الإبداع فان عليك تكوين مجموعات من أفراد موهوبين ومتحمسين لعمل شيء جديد، وعليك ان توفر لهم البيئة، وان تساعدهم على ذلك"، ثم يستطرد قائلا: "لم أجد أفضل من الثناء والتقدير كحافز نحو الإبداع، أما الحافز المادي فانه يعين الأفراد على قياس انجازاتهم"، فالإبداع الحقيقي كما يراه Paul هو ان تكشف بما تمتاز عن الآخرين.

ومن الملفت للنظر ان هذه العناصر تشكل بمجموعها سمات أساسية وخصائص عامة يستدل بها على الشخص المبدع. حيث ان جميع البحوث والدراسات العلمية تؤكد على انه ليس هنالك من يستطيع وضع سمات وخصائص للمبدع، إلا ان هنالك ظواهر معينة تدل على إمكانية وجود المبدع (المغربي، ٢٠٠٤) وهي:

١. العقل المتسائل والخلاق Creative and inquiring mind.

٢. القدرة على التحليل Inductive and deductive.

٣. القدرة على التخيل والحدس Imagination and guess.

٤. الشجاعة والثقة بالنفس Self confidence.

٥. التمرد على السلطة Repulsive toward authority.

٦. النزعة نحو التجريب Tendency toward experimentation.

٧. النقد الذاتي Self criticism.

وفي أمريكا أجريت دراسة قام بها كل من Thomas and Waterman حول الشركات والمنظمات المبدعة في أمريكا توصلت إلى أهم خصائص هذه الشركات: (حريم، ٢٠٠٣)

أ) الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.

ب) الصلة الوثيقة مع العملاء والمستهلكين.

ج) السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية وتعزيز الروح الريادية والإبداعية.

د) السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهاماتهم ألفاعلة.

هـ) بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.

و) استمرارية تركيز الاهتمام في مجالات العمل التي تتميز بها المنظمة.

مبادئ الإبداع الإداري:

حدد Drucker مبادئ الإبداع الإداري بأنها الممارسات التي يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع عندعقييب القيام بها، حيث أطلق على هذه المجموعة The DO، كما حدد مجموعة أخرى من الممارسات التي يحظر على المنظمات القيام بها وأطلق عليه The Do not (العميان، ٢٠٠٢).

أما بالنسبة لما يجب على المنظمة القيام به فيشمل:

١. الإبداع ألهدفي المنظم الذي يبدأ بتحليل الفرص، من خلال التفكير بمصادر الفرص الإبداعية وبشكل تكاملي.

٢. عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما أيضا بمقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، حيث ان للإبداع جانبان احدهما مفاهيمي، والآخر إدراكي حسي.

٣. لكي يكون الإبداع فعالا فيجب ان يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

٤. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا، بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يحظر الإتيان بها فهي:

١. المغالاة في التفكير ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

٢. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

٣. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

أسباب تبني المنظمات للإبداع الإداري:

يجمع الكثير من الباحثين على ان هنالك أسبابا تدفع بالمنظمات سواء أكانت عامة أو خاصة إلى تبني الإبداع منهجا وأسلوبا ولعل أهمها:

١. ان الإبداع يزيد من القدرة على الاستجابة للتحديات البيئية بسرعة وكفاءة وفعالية اكبر، وذلك لكي تتمكن هذه المنظمات من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو (المعاني، ١٩٩٠).

٢. الاستجابة إلى الثورة التكنولوجية في مجال السلع والخدمات وطرق النتاج والتوزيع، يحتم على هذه المنظمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال إحداث التغييرات الملائمة في الهيكل التنظيمي، وأساليب الإدارة بطرق إبداعية كي تتمكن من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق (الفياض، ١٩٩٥).

٣. التحولات العالمية نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل (القطاونة، ٢٠٠٠).

٤. التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات واتفاقيات التجارة العالمية (حريم، ٢٠٠٣).

أما عن مجالات الإبداع الإداري والجوانب التي يدخل فيها: (العميان، ٢٠٠٢)

أ- إيجاد فرص جديدة: أي تطوير منتج جديد أو إيجاد سوق جديدة.

ب- استخدام أسلوب جديد: أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.

ج- تفعيل سياسة جديدة: أي إحداث تغيير في التوجه كإقرار سياسة تحديد سعر جديد.

د- تصميم هيكل تنظيمي جديد: أي إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي الحالي أو تبني هيكل جديد أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

مقومات الإبداع في التنظيمات الإدارية:

ان المحور الأساسي للمؤسسات المبدعة يقوم على تبنيها وتنميتها لبيئة تنظيمية، تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في إطار منهج فكري وعلمي، يقوم على أسس ومعايير وممارسات وظيفية، تغرس وتطور الإبداع، كهدف مؤسسي تحشد كافة الجهود والطاقات، وتخصص كافة الموارد والإمكانات لتحقيقه.

وبالتالي فان من أهم مقومات الإبداع في التنظيمات الإدارية: (الطيب، ١٩٨٨)

١. الاعتماد على مبدأ المشاركة في لنظام المؤسسي.
٢. اعتبار التدريب واجبا وظيفيا متصلا لكل العاملين.
٣. إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.
٤. تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.

٥. الميل نحو التنظيم اللامركزي.

٦. تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي ومختلف الفعاليات البيئية.

٧. دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.

أهمية إدارة الإبداع وتطويره:

يعتبر الإبداع موردا قيما من الموارد التي ينبغي الاهتمام بها، والمحافظة عليها، والعمل على تعزيزها وتطويرها، وذلك من خلال الاهتمام بالمواهب الإبداعية، وتهيئة الظروف المناسبة لها، خصوصا في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها هذه المنظمات. وعادة ما ينظر إلى المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وانجازاتها، على انها تلك المنظمات التي تفرد للإبداع جانبا من اهتماماتها، وتسخر له قدرا من إمكاناتها، وتحشد له جهودا كبيرة تتمثل بما يلي:

١. الاهتمام بالمكافآت سواء أكانت المادية منها أو المعنوية، حيث انها تحسن من طبيعة الإنتاج وبخاصة لذوي القدرة العالية على التفكير، وكذلك تزيد من الطلاقة الفكرية (العساف، ١٩٩٤).

٢. العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجربتها (الفياض، ١٩٩٥).

٣. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم (القطاونة، ٢٠٠٠).

٤. تعزيز التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام الأفراد لتجربتها (العساف، ١٩٩٤).

٥. الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها (القطاونة، ٢٠٠٠).

٦. تشجيع الحوارات العلمية عن طريق المؤتمرات والندوات وجلسات العصف وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية (العساف، ١٩٩٤).

٧. التمتع بمهارة الصبر وزيادة القدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره أمرا حتميا (القطاونة، ٢٠٠٠).

٨. تنمية القدرة على التصور الشمولي من خلال استحداث علاقات ترابطية بين الأفكار أو العناصر المتعلقة بموضوع بحث معين (المعاني، ١٩٩٠) .

أما على مستوى المنظمة فانه يمكن ان تسهم الإجراءات التنظيمية التالية في تعزيز وتنمية الإبداع: (حريم، ٢٠٠٣)

١. إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزيا.
٢. تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية.
٣. الاهتمام بالاتصالات ألفاعلة في جميع المستويات الإدارية.
٤. تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد.
٥. التحرر من الرقابة وتخفيف التشديد على المواعيد النهائية للانجاز.
٦. إدارة الصراع وتفويض السلطات بشكل ناجح.

مراحل العملية الإبداعية:

تعرف العملية الإبداعية على انها "مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي، يشتمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الفرضيات الأولية، وانتهاء بتحقيق الإنتاج الإبداعي". حيث تتدرج في إطار هذه العملية نشاطات (نقل المعلومات، إيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، التفكير، بالإضافة إلى العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها) (العساف، ١٩٩٤).

ولقد تعددت الطروحات النظرية، وتطورت النماذج الإدارية وتكاثرت الدراسات العلمية التي تناولت الإبداع الإداري، من حيث مراحل العملية الإبداعية إلا ان اشهرها:

الأول: نموذج (Ozbon and Parter) في عام ١٩٦٧ ويشتمل على خمسة مراحل، لتطوير العمل الإبداعي، وقد قام كل من Treffinger and Firestein and Isaksen في عام ١٩٨٢ بتنقيح هذا النموذج، ويقوم هذا النموذج على المراحل التالية: (الضمور، ٢٠٠٣)

١. مرحلة اكتشاف الحقيقة Fact-finding: وتتضمن جمع كافة المعلومات حول المشكلة من خلال وضع أسئلة بصيغة، ماذا، أين، متى، كيف، لماذا؟

٢. مرحلة اكتشاف المشكلة Finding-problem: وتتضمن تحديد المشكلة وتعريفها بشكل واضح ودقيق.

٣. مرحلة إيجاد الفكرة Idea-finding: وهي مرحلة الحفز الذهني، والتفكير المتشعب، وفيها يتم جدولة الأفكار بشكل حر، وبدون نقد، أو تقييم وتشمل طرح الحلول.

٤. مرحلة اكتشاف الحل "التقييم" "Solution-finding "Evaluation: وهي مرحلة لتقييم الأفكار.

٥. مرحلة القبول Acceptance: وهي مرحلة قبول الحل المثل بالطرق التي ستؤدي إلى تحقيق أفضل الأفكار المنتجة.

الثاني: نموذج (Kreitner and Kinicki) والذي يقترح بان عملية الإبداع تمر بالمراحل الخمسة التالية: (Kreitner and Kinicki, 2004)

١. مرحلة الإعداد Preparation: وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في سبيل الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإلمام بها.

٢. التركيز Concentration: حيث يركز الفرد كل تفكيره واهتماماته وجهوده على المشكلة.

٣. الاحتضان Incubation: حيث ينخرط الفرد في مزاولة أعماله اليومية، بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.

٤. الشروق والإلهام Illumination: فبينما يبحث الفرد عن المعلومات، فانه يعمل على ربط وإيجاد العلاقات ما بين الظواهر والمتغيرات.

٥. الإثبات والتحقيق Verification: وتتضمن إعادة العملية بكاملها، وذلك بغرض إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

الثالث: ويرى المفكر الإسلامي محمد قطب ان مراحل عملية الإبداع الإداري تتمثل بما يلي: (المنصور، ١٩٨٥)

١. مرحلة الانفعال النفسي بالموضوع أو التجربة الجديدة.

٢. مرحلة استبطان هذا الانفعال داخل النفس وإخضاعه للتأمل والتبصر حتى يمتزج بأعماق النفس تماما.

٣. استرداد التجربة بصورة إفراز أو تعبير معين هو عمليا نتاج الإبداع.

الرابع: نموذج عالم النفس الأمريكي (Wallas) في عام ١٩٢٦ وهو اشهر النماذج التي تفسر العملية الإبداعية، ويشتمل على المراحل الخمسة التالية: (الضمور، ٢٠٠٣؛ حريم، ٢٠٠٣؛ العساف، ١٩٩٤)

١. مرحلة الاهتمام Interest: حيث تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام، أو بالشعور بالحاجة.

٢. مرحلة الإعداد Preparation: وتتمثل بجمع المعلومات والتقصي حول المشكلة، واستخدام الخلفية النظرية والذاكرة، وإجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها محاولات للعمل على حل المشكلة.

٣. مرحلة الاحتضان Incubation: وتشهد هذه المرحلة عملية التفاعل وإرهاصاتها، حيث تتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد، وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية، لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث.

٤. مرحلة النزوع والشروق Illumination: وفيها تنسق الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ، بمعنى انها الحالة التي يستطيع فيها الفرد إعادة ترتيب أفكاره، بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حل نموذجي.

٥. مرحلة التحقيق Verification: والتي تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق،وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها، والتعرف إلى مضاعفات التطبيق، والمستلزمات المطلوبة لذلك.

ومما تجدر الإشارة إليه ان الإبداع لا يسير في هذه الخطوات على تسلسلها في جميع النماذج المذكورة أعلاه، انما انها متشابكة في معظم الأحيان، وتتداخل فيها عوامل ومؤثرات مختلفة (القطاونة، ٢٠٠٠).

بينما ان هناك من يرون ان الإبداع لا مراحل له، وإنما يتولد لحظة الهام، حيث تنشأ الفكرة فجأة، وهذا وما يتمخض عنه الإبداع، على ان هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية، وكثيرا ما تأتي بطريقة عفوية (المنصور، ١٩٨٥).

مستويات الإبداع الإداري:

يقع الإبداع على مستويات ثلاثة، الأول منها فردي، والثاني جماعي، والثالث على مستوى المنظمة ككل، وفيما يلي استعراض لكل من تلك المستويات:

أولا: الإبداع على المستوى الفردي Individual innovation: (الفياض، ١٩٩٤)

كثيرا ما يركز الباحثون اهتماماتهم على خصائص الفرد المبدع، عند بحثهم لموضوع الإبداع الإداري على هذا المستوى، حيث قسموا خصائص الفرد المبدع إلى:

١. الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة.

٢. الخصائص المكتسبة كحل المشاكل والعلاقات بين الأشياء والإنتاج، وظروف نشأة الفرد وأسلوب حياته، حيث ان هذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، مما ينعكس على مستوى ذكاء الفرد وموهبته.

ثانيا: الإبداع على المستوى الجماعي Group innovation: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (قسم/ دائرة/ لجنة/ فريق عمل ....) ويمثل ناتج التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد. ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية: (حريم، ٢٠٠٣)

١. جنس الجماعة (حيث ان الجماعة المختلفة في الجنس يكون إنتاجها أفضل من الجماعة الأحادية)

٢. تنوع الجماعة (حيث ان الجماعة المتنوعة يكون إنتاجها أفضل)

٣. تماسك الجماعة.

٤. انسجام الجماعة.

٥. عمر الجماعة (فالجماعة حديثة التكوين تميل ان تكون أكثر إبداعا) على اعتبار درجة الحماس والاندفاع لدى أفرادها).

٦. حجم الجماعة (فالإبداع يزداد بزيادة أعضاء الجماعة) على اعتبار تعدد الآراء والأفكار وتنوعها.

ثالثا: الإبداع على مستوى المنظمة Organizational innovation: حيث ان موضوع الإبداع لم يعد مجرد مسالة كمالية، بل بات أمرا ضروريا ملحا لا غنى عنه، خصوصا إذا ما أرادت هذه المنظمات تحقيق البقاء والاستمرار في بيئة متنافسة، ويمكن لهذه المنظمات ان تحقق ذلك شريطة توفر ظروف أساسية لا بد منها، وذلك على النحو التالي: (العساف، ١٩٩٤)

١. إدراك الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.

٢. تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

٣. تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات.

٤. تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات، وذلك من خلال التشكيك، وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو أساليب العمل وأدواته.

الثقافة التنظيمية الإبداعية:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد" (Wheelen and David, 1995). أما بالنسبة للثقافة التنظيمية الإبداعية فيمكننا النظر إليها على انها "تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المنظمة التجديدية والتطويرية (التحديثية)، وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات والمعتقدات، بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين" (1995 Wheelen and David).

كذلك تعرف الثقافة الإبداعية بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجراءة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات (آل حسن، ٢٠٠١). ويرى Wallach (1983) ان الثقافة الإبداعية تتركز هذه الثقافة في المنظمات التي يعتمد العمل فيها على الانجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقة ومتحدية.

وتعتبر الثقافة الإبداعية ميزة تنافسية قوية للمنظمة إذ تؤكد سلوكيات ابتكاريه كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء، والولاء الحرفي بالرسميات (القريوتي، ٢٠٠٠).

ويرى (Peter and Waterman) ان هنالك مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتميز بها الثقافة التنظيمية المبدعة وذلك على النحو التالي: (الصيرفي، ٢٠٠٣)

١. الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد.
٢. الاعتقاد بأنك الأفضل.
٣. الاعتقاد بأهمية تفوق الجودة والخدمة.
٤. الاعتقاد بان معظم أعضاء المنظمة يجب ان يكونوا مبدعين، ومن ثم لا بد الاستعداد لمعاونة المقصر.
٥. الاعتقاد الصريح بأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.

استراتيجيات الإبداع الإداري:

وهي السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية، وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات: (العميان، ٢٠٠٢)

١. التطوير التنظيمي Organizational Development: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية، والتي تصمم لزيادة فعالية المنظمة ولتعزيز قدرتها على تقبل التغيير، فهو موجه أساسا نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات فيما بينهم وهو بذلك يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، من خلال تدريب الأفراد على تقبل الإبداع، ومن خلال الترويج للصفات التنظيمية التي تساعد على ذلك.

٢. التخصص الوظيفي Functional specialization: وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم وحدات متخصصة لأداء الأنشطة، كإنشاء وحدات للبحث والتطوير، أو جماعات للتخطيط. يعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع الإداري خصوصا في المنظمات الصغيرة نسبيا.

٣. الدورية Periodicity: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة (متغيرة) كاستخدام نموذج المصفوفة، والذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت ينتهي بانتهاء المشروع حيث يتم عندها تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة احد المرتكزات الرئيسة المهمة لأيةِ دراسة قادمة ، ولعل جانباً من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد البحثي السابق ، وهذا سيمنع التكرار والتداخل مستقبلاً ، فضلاً عن انه يؤشر للباحثة المسارات التي تعثر بها الآخرون وتلك التي حققوا بها نجاحات مميزة ، كما إنها تقدم للباحثينِ فوائد جمة من خلال ما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات ومقترحات تفيدهم في سعيهم الجديد. وسيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض أهم الدراسات الميدانية التي تناولت إدارة المعرفة ومفهوم الإبداع الإداري. وبعد إطلاع الباحثة على ما كتب ونشر في هذين المجالين وجدت ندرة في الدراسات العربية التي تناولت إدارة المعرفة والإبداع الإداري وخاصة تلك التي تربط بين الجانبين وفي المجال الصحي. وسيتم تاليا تصنيف الدراسات إلى عربية وأجنبية ومرتبة من الأقدم إلى الأحدث من حيث البعد الزمني.

دراسات إدارة المعرفة

الدراسات العربية:

- دراسة (السياني، ٢٠٠١) بعنوان "**الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة**". هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كانت قوة المنشآت الحديثة تتمثل في المعرفة التي تملكها بمعنى القدرات الفكرية والإبداعية في اليمن، إذ تفوق بأهميتها ما نسبته (٧٠%) وتغطي باقي عناصر الإنتاج ما نسبته (٣٠%) وبذلك أصبحت المعرفة تشكل ثلاثة أرباع القيمة المضافة للمنتج وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات ومراكز البحوث في أوربا حيث ان عدد العاملين في قطاعات المعلومات والخدمات في أمريكا يفوق عدد العاملين في قطاعا الصناعة والإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى عوامل نجاح إدارة المعرفة المتمثلة في الوعي بإدارة المعرفة وأهمية البنية التكنولوجية لها وضرورة مشاركة المعرفة واعتبار التعلم الفردي والتنظيمي قوتين محركتين لبناء معارف جديدة وإيتاء نظم الحوافز والدوافع عناية اكبر.

- دراسة (Al-Mashari *etal*, 2002) بعنوان "**دراسة تجريبية لأثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي**". هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المستند على المسوح التطبيقية للمؤسسات الكويتية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠) مؤسسة حكومية و (٣٧) مؤسسة خاصة. وتم استخدام الإستبانة لجمع المعلومات حول نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى انه هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة.

- دراسة (أبو قبة، ٢٠٠٤) بعنوان "**مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن**". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق تلك الوزارات لبرامج وأنظمة إدارة المعلومات فيها وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية

التغلب على هذه المشاكل وعلاجها. وتشكلت عينة الدراسة من (٣٠٣) من مديري الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في الوزارات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان الوزارات المركزية تطبق برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية. وان إدارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

- دراسة (**العمري، ٢٠٠٤**) بعنوان "**الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية**". هدفت الدراسة إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك. وأجريت الدراسة على (١٦) بنكا تجاريا أردنيا. وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت إلى وجود اثر في زيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

- دراسة (**الشمري والدوري، ٢٠٠٤**) بعنوان "**إدارة لمعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لاستطلاع عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد**". هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة ارتباط جوهرية ما بين إدارة المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي تعتمده القيادات الإدارية إضافة إلى القرارات الابتكارية للموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى ان معظم مديري عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة، وتدنى مستوى الإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى

الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم. وأخيرا، وبالرغم من ان متخذي القرارات الإستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي، إلا ان الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدودا بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

- دراسة (**الساعد والحريم، ٢٠٠٤**) بعنوان "**دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن**". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، ، وتحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة وأثرهما غلى اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وبتطبيق الدراسة على ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وكذلك وجود فروق في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الشخصية للمبحوثين. بالإضافة إلى إسهام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور اكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات.

- دراسة (**أبو فارة، ٢٠٠٤**) بعنوان "**الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية**". هدفت الدراسة إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك. وأجريت الدراسة على (١٦) بنكا تجاريا أردنيا. وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية.

كما توصلت إلى وجود اثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

- دراسة **العاني (٢٠٠٤)** بعنوان "**دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية**". هدفت الدراسة إلى:

أ- تقويم دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في كل شركة مبحوثة بشكل منفرد ومجتمع.

ب- تحديد مستوى فاعلية متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الميزة التنافسية في الشركتين المبحوثتين.

ج- تطوير الدور المستقبلي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركتين، حيث قام الباحث باختيار (٥%) من مجتمع صناع المعرفة من الشركتين أي بمعدل (٦) أفراد من كل شركة كعينة للدراسة وبالتالي فان مجموع العينات بلغ (١٢) فردا في الشركتين. واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية وكذلك استخدم قائمة الفحص كوسائل لجميع البيانات والمعلومات. ومن ابرز نتائج الدراسة كانت ما يأتي:

اختلفت تقديرات المستوى العام لاهتمام الشركتين بمتغيرات إدارة المعرفة، فكان بشكل ضئيل ووقعت ضمن الفئة نفسها.

تقاربت مستويات تقدير متغيرات إدارة المعرفة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، إذ كان جميعها بمستوى (متوسط عالٍ) بينما تباينت مستويات تقدير متغيرات إدارة المعرفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، إذ تراوحت بين (متوسط عالٍ) و (متوسط).

ضرورة تحويل اهتمامات المنظمات من آلية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تنظيم معرفتها من خلال تعزيز رأسمالها الفكري عن طريق استقطاب رأسمال فكري من

خلال عوامل الجذب والتحفيز وإسناد المهمات والمناصب الإدارية والقيادية إلى رأس المال الفكري الحالي من خلال الحافز المادي والاعتباري والعمل على زيادة عدد صناع المعرفة في الشركتين المبحوثتين، من خلال اعتماد برامج التدريب المعتمدة على المنافسة الموجهة بالإضافة إلى اعتماد حلقات العصف الذهني باستمرار واعتماد مبدأ المشاركة بالمعرفة.

- دراسة **(حجازي، ٢٠٠٥)** بعنوان **"قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة"**. هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها. وقد أجريت هذه الدراسة في (٢١) منظمة أردنية، منها (١١) من القطاع العام و(١٠) من القطاع الخاص. وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (٣٨٥) فردا، منهم (٢٤٠) فردا من القطاع العام، و(١٤٥) فردا من القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ان المنظمات الأردنية العامة والخاصة، على حد سواء، تدرك ما هي إدارة المعرفة، وبمختلف أبعادها، من حيث المفهوم، الدور، الموجودات، الأهداف، الفوائد، قيادة المعرفة، والثقافة ألمنظميه. كما بينت نتائج الدراسة ان المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد، التشارك، والتعلم ونتيجة لذلك، توصلت الدراسة إلى ان المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وان كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا .

- دارسة **(المومني ,٢٠٠٥)** بعنوان **"اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانيه"**. هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة من خلال دراسة العناصر التالية: مستوى الوعي لمفهوم إدارة المعرفة

وتطبيقه، ودعم مجالس الإدارة، ومستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، واستعداد الموارد البشرية، والاستعداد التكنولوجي، ومستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث إستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة المكونة من (١٦٠) مديراً يعملون في ٢٠ مؤسسة عامة. أشارت نتائج الدراسة إلى ان هناك اتجاهاً ايجابياً بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وان مستوى تطبيق العناصر التي يقوم عليها برنامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط. وأوصت الدارسة بضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بين الموظفين بمفهومها من خلال التدريب.

- دراسة (**القطارنه، ٢٠٠٦**) بعنوان "**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**". هدفت الدارسة إلى تحليل وفحص اثر إدارة المعرفة في فاعليه المديرين في الوزارات الأردنية، حيث تشكلت عينة الدراسة من (١٣١) مدير و(٣٣٦) موظفاً في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ان مستوى توافر إدارة المعرفة في الوزارات من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة.

- دراسة (**بيدس، ٢٠٠٧**) بعنوان "**استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية**". بهدف التعرف على واقع استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لدى شركات الاتصال الأردنية وعددهم (١٢١) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى ان تلك الشركات تستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة في إدارة المعرفة مثل أنظمة أتمتة المكاتب، وأنظمة معرفة العمل، وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، وان أهم التحديات التي تواجه استخدام هذه البرامج هي التخطيط السيئ، وعدم توفر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة، وعدم توفر دعم الإدارة العليا. وأوصت الدراسة

بتحسين عمليات إنشاء، واقتناء، وتصنيف، وتشارك المعرفة في المنظمة من خلال زيادة استخدام البرامج الحديثة لإدارة المعرفة وتطبيقها، وتوفير الميزانية لها.

- دراسة **(Ababneh, 2008)** بعنوان "**اثر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي: حالة عمان الكبرى في الأردن**". تم في هذه الدراسة اختيار عينة عشوائية مكونة من ٢٥٥ فرداً. أشارت نتائج الدراسة إلى ان كلاً من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي فسرا حوالي ٥٩% من الاختلاف في الإبداع التنظيمي، ترتبطان ايجابياً وبمستوى قوي مع الإبداع التنظيمي. علاوة على ذلك أشارت نتائج الدراسة بان متغيرات (المسمى الوظيفي، والعمر، والدورات التدريبية، وطبيعة العمل) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على ممارسة كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة بان المستوى التعليمي وحجم الوحدة الإدارية مقاسه بعدد الموظفين لا يوجد لها اثر ذو دلالة إحصائية على جميع متغيرات الدراسة.

- دراسة (**حتاملة، ٢٠٠٩**) بعنوان "**دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد: من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية**". تم في هذه الدراسة قياس أربع أنماط من الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الداعمة، ثقافة المهمة، والثقافة الإبداعية) وأربع أبعاد لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) ويشمل مجتمع الدراسة جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد وتوصلت نتائج الدراسة ان نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي. وان درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، واقلها ممارسة بعد المعرفة، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية لمتغيرات الشخصية، وتبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المؤهل العلمي وموقع العمل وعدد العاملين في الوحدة الإدارية، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية

نحو أبعاد إدارة المعرفة لمتغيرات العمر، وموقع المستشفى، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد العاملين في الوحدة الإدارية، ووجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد ان أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

الدراســـات الأجنبية:

- دراسة (**Alavi and Leinder, 2001**) بعنوان " **استعراض: إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة : الأساس النظري والقضايا البحثية** ". هدفت هذه الدراسة إلى بيان ان المعرفة كمفهوم مجرد وواسع عرف كموضوع جدلي في الحضارة الإغريقية القديمة لكن في السنوات القليلة الماضية تزايد الاهتمام به وخاصة في معالجة المعرفة كمورد تنظيمي، وتبلورت إدارة المعرفة من هذا الاهتمام وركزت بحوث نظم المعرفة على نظم معلومات إدارة المعرفة الهادفة إلى دعم تكوين ونقل وتطبيقات إدارة المعرفة في المنظمات. وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها تعقد المعرفة وتعقد مواقع وجودها، وان إدارة المعرفة عملية معتمدة على بعضها وان تكنولوجيا المعلومات لعبت دورا هاما في دعم عملياتها. وأوصت بان تكون البحوث المستقبلية داعمة للإجابة عن الأسئلة البحثية الحاضرة بخصوص عمليات إدارة المعرفة ودور تكنولوجيا المعلومات فيها لمواجهة المنافسة العالمية التي تتطلب المزج بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية وعملياتها كمركز اهتمام وضرورة ملحة لتطوير وابتكار الخدمات والسلع بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- دراسة (**Marwick, 2001**) بعنوان "**تكنولوجيا إدارة المعرفة**". أجريت هذه الدراسة في أمريكا وهدفت إلى استخدام نموذج Nonaka's في الأنواع الأربعة من المعرفة ركز على المعرفة الضمنية. وتبين بان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بدور قوي في توفير الحلول

للتعامل مع الواضحة مثل البحث والتصنيف، لكن هذه المساهمات لا زالت ضعيفة في مجال المعرفة الضمنية ودعمها لتصبح واضحة، رغم وجود تطورات بارزة مثل استخدام قاعدة النص ومواقع الخبرة من خلال مقابلة العاملين وجها لوجه والتي تمكن فيها عمليات الفعالية مثل المؤتمرات الفيديوية والتي لا تزال فيها صعوبات لفهم الإيماءات والتفسيرات وغيرها. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التعامل مع المعرفة الإنسانية وليس مع المعلومات المستخدمة في النظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة. فإذا حققت التكنولوجيا نجاحا في الوصول إلى الوثائق الصحيحة لاستخدامها بالمهمة الصحيحة فان الأمل يبقى معقودا لإيصالها إلى العاملين في المواقع الصحيحة.

- دراسة (Laszlo and Laszlo, 2002) بعنوان " **تطور المعرفة من أجل التنمية : دور إدارة المعرفة في عالم متغير**". أجريت هذه الدراسة في المكسيك وهدفت إلى تبيان ثلاثة أجيال مرت بها إدارة المعرفة، الجيل الأول: ركز على ماهية المعرفة وإدارتها من خلال اكتساب الذكاء المتمثل في تكنولوجيا رأس المال الفكري. الجيل الثاني: ركز على الموجود من إدارة المعرفة لاقتراح ما ستكون عليه من خلال عمليات التعلم والابتكار وقاد هذا الجيل المنظمات المتعلمة ومكن العاملين والجماعات من الإبداع والتوجه نحو الجيل الثالث الذي ركز على استكشاف المستقبل بالتركيز علة ما ينبغي ان تكون عليه إدارة المعرفة وهو الجيل الذي يتطلب من الأعمال ما بات يعرف بالمواطنة التنظيمية القوية، والتوجه نحو ديمقراطية المعرفة من خلال انخراط العاملين ومشاركتهم نحو المزيد من (المعرفة – كيف) ونحو تغيير العالم.

- دراسة (Bothillier and Shearer, 2002) بعنوان "**فهم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات : الحاجة إلى منظور التجريبية**" هدفت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات التطبيقية لإدارة المعرفة في القطاع العام والخاص، ومعرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات عينة الدراسة، معرفة أنواع المعرفة التي يتم إدارتها والمناهج المطبقة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لذلك،

وأخيرا، تحديد مصادر المعرفة والإجراءات المستخدمة لإدارتها. وقد أجريت الدراسة في كندا على مجموعة من منظمات القطاعين العام والخاص، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها التركيز في الواقع العملي على المعرفة الصريحة أكثر من الاهتمام والتركيز علة المعرفة الضمنية. إدارة المعرفة تطبيقيا تركز على المشاركة ونشر المعرفة والتي تعتبر جوهر وهدف كافة برامج إدارة المعرفة والمعلومات. هناك اختلاف واضح في الممارسة بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين ان القطاع الخاص يستخدم إدارة المعرفة بهدف المشاركة بالمعرفة ونشرها داخليا، بينما يتم تطبيقها في القطاع العام بشمولية أكثر حيث تهدف إدارة المعرفة إلى المشاركة بالمعرفة والمعلومات ونشرها داخليا وخارجيا.

- دراسة (Malhorta, 2003) بعنوان **"قياس الأصول المعرفية للأمة- نظم المعرفة من أجل التنمية"**. هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام وتحديد معايير مناسبة لقياس الأصول المعرفية وبناء نماذج علمية مناسبة لذلك، وبيان كيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال، حيث طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الاجتماعية والعلمية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وضع مجموعة من المقاييس والمعايير الملائمة لقياس أصول المعرفة في منظمات القطاع العام وذلك بهدف تعزيز قدرة القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة، كذلك التركيز على مفهوم اقتصاد المعرفة مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي. إضافة إلى ذلك فقد أكدت الدراسة بضرورة التركيز على العنصر البشري في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل العنصر الأهم في جميع الأنشطة والعمليات.

- دراسة (Kleist *etal*, 2004) بعنوان **"إطار تقييم الأداء لنظام إدارة المعرفة الجامعي العام"**. هدفت الدراسة إلى وضع إطار لتقييم أداء نظام إدارة المعرفة لجامعة West Virginia

الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى ان وضع إطار لتقييم الأداء ساعد على تقليل التعقيد والتأكد من ان الوقت متاح لمعالجة أي أمر ضروري ومهم خلال عملية التقييم.

- دراسة (Feng *etal*, 2005) بعنوان "**تنفيذ نظم إدارة المعرفة وأداء الشركات: التحقيق التجريبي**". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير تبني نظم إدارة المعرفة على أداء المؤسسات. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مؤسسة ممن قامت باستخدام تطبيقات المعرفة المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان المؤسسات خفضت من التكاليف الإدارية وتحسن مستوى الإنتاجية لديها في السنة الثانية من تبنيها تطبيقات إدارة المعرفة.

- دراسة (Bonger and Bansal, 2007) بعنوان "**إدارة المعرفة كأساس لأداء عالية ومستدامة**". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البعض من العناصر الرئيسية لوجهة النظر المستندة إلى الموارد ووجهة النظر المستندة على معرفة المؤسسة. وتم اقتراح ان هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة، وهي: قدرة المؤسسة على إنتاج معرفة جديدة، القدرة على معرفتها الخاصة، وكفاءتها في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢) مؤسسة وتم القيام بتحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها ان معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها عل توليد المعرفة النادرة والثمينة.

دراسات الإبداع الإداري:

الدراسات العربية:

- دراسة (المعاني، ١٩٩٠) بعنوان "**اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية**". أشارت الدراسة إلى ان المديرين اظهروا درجة جيدة من الولاء

لمنظماتهم بشكل عام بلغ معدلها (٧٩.٨%) كما اظهروا درجة عالية من الإبداع الإداري بلغ معدلها (٨٢%)، وان هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى المستجيبين للدراسة من المديرين. وأوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي للمديرين في المؤسسات، وتهيئة المناخ التنظيمي الجيد الذي يسود مؤسساتهم والعمل على بناء الثقافة المؤسسية لدى العاملين في المؤسسات والاهتمام بآرائهم ومشاركتهم مختلف القضايا للمؤسسات.

- دراسة **(أبو فارس، ١٩٩٠)** بعنوان **"الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"**. أوضحت الدراسة دور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع إلى ان هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ المعدل العام للإبداع (٨٣.٣%)، كما بينت النتائج أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الأردنية بالإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها.

- دراسة **(عناقرة، ١٩٩٠)** بعنوان **"المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون"**. هدفت الدراسة إلى التعرف وتطوير قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون لكل من المجالات التالية (الأهداف والسياسات، والاستراتيجيات، والتشريعات، والهيكل التنظيمي،والبيئة التنظيمية، والمهارات القيادية، وإدارة الأفراد، والرقابة والمتابعة والتقييم). وكشفت نتائج الدراسة عن ان الوسط الحسابي لنسبة درجة توافق آراء المشاركين على مجموع خصائص المجالات ترتب تنازليا. وأوصت الدراسة باعتماد قائمة خصائص المنظمات الإدارية المتفق عليها من قبل القادة كمعيار في تقييم المنظمات والحكم على أدائها.

- دراسة **(القطاونة، ٢٠٠٠)** بعنوان **"المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"**. هدفت الدراسة إلى تعرف كل من المناخ

التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، فقد بينت ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي. وأوصت بأهمية توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين والاعتماد على أسس موضوعية وعادلة في منح العلاوات والمكافآت للمبدعين وتوفير المخصصات المالية اللازمة لدعم العمليات الإبداعية وصقل السلوك الإبداعي.

- دراسة (**القبيسي، ٢٠٠٢**) بعنوان "**واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي**". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في الدوائر الحكومية لإمارة أبو ظبي. وقد أظهرت النتائج ان الدوائر الحكومية لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بطرح أهدافها المستقبلية وكيفية الوصول إلى هذه الأهداف والذي انعكس بدوره على رؤية العاملين لمستقبل مؤسساتهم فيما يتعلق بطرح الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وتواجه مؤسساتهم، والعمل على تحسين مستقبل هذه المؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة تحديد وتوضيح الرؤية المستقبلية بالنسبة للدوائر الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة والتي يجب ان تصف بدقة مهمة كل دائرة من الدوائر الحكومية، وتوفير القيادات الإدارية الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه، مع الاهتمام بإطار العلاقات والأدوار الجماعية المتعاونة المنظمة التي تؤدي إلى تبادل المعلومات والأداء وإثراؤها بأفكار جديدة تحقق نتائج إبداعية.

- دراسة (**المزجاجي و جستينية، ٢٠٠٨**) بعنوان "**العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز**". جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة ، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات في عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفات في عينة الدراسة، أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا , كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طرديه ضعيفة؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بُعد الاهتمام بالعاملين علاقة طرديه ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة، سعة الاتصالات , وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة. وعلى ضوء تلك النتائج توصلت الباحثة أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوء هذا نموذجا مقترحا قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كلّ من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي و الموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي. وأوصت هذه الدراسة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة، وكذلك ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفات بشتى الوسائل ومنها: قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفات لتعزيز شعورهن بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعاتهن وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد .

- دراسة (عبد الحليم وعباينة، ٢٠٠٩) بعنوان " **دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدا لله الثاني للتميز. وتم اختيار الأجهزة المبحوثة بطريقة

قصديه، ومن ثم توزيع الإستبانة على جميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (٣٢٩)، وتم استرجاع (٢٣٥) إستبانة وبنسبة (٧١%). وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات بين مجالات الدراسة المبحوثة، والعلاقة بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية للعينة المبحوثة، ومجالات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توافر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: الشفافية، ومن ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التفويض، وأخيراً الممارسة الإبداعية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها. ووجد أنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المركز للمؤسسة أو الدائرة انخفضت درجة الممارسة الإبداعية. وتبين أن أقل درجة توافر لمجالات الدراسة كانت في دائرة الأحوال المدنية، بينما كان أعلاها في مؤسسة المواصفات والمقاييس.

الدراســـــات الأجنبية:

- دراسة **(Robben, 1998)** بعنوان **"دراسة لمحددات الابتكار الفردية في منظمة تكنولوجيا عالية الإنتاج"**. هدفت الدراسة لاختبار نموذج السلوك الإبداعي في منظمة تطوير المنتجات العالية التقنية في أمريكا، وتم فيها استخدام نموذج Kirtons Adoption Innovation (KAI)، وكانت المحددات التي تم اختبارها (النمط الفردي في حل المشكلات، والقيادة، ومناخ الإبداع،، وتوقعات القادة)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى مجموعات الدراسة.

- دراسة **(Sanger and Levin, 1992)** بعنوان **"طرق الابتكارات كحالة من التطور الفكري"**. تناولت هذه الدراسة استخدام الخبرة والمعرفة السابقة بأساليب جديدة لدراسة الإبداع كحالة تطوير بغير براعة، وكذلك هدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآلية التي ينبثق منها الإبداع

المؤسسي. توصلت الدراسة إلى ان الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة، وان تحليل السياسات الحالية المعمول بها في المؤسسة ثم تعديلها وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية فيها، أكثر فاعلية وتحقيقها للنجاح والإبداع من عملية الاختيار من بين سياسات جاهزة من خارج المؤسسة.

• دراسة **(Ibarra, 1993)** بعنوان **"الشبكة المركزية والسلطة ومشاركة الابتكار: محددات الأدوار الفنية والإدارية".** هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى معرفة تأثير كل من شبكة العلاقات الرسمية وغير الرسمية وقوة الشخص في المؤسسة على كل من الإبداع الفني والإبداع الإداري، كما هدفت الدراسة إلى معرفة هل من الممكن ان تعدل شبكة العلاقات في المؤسسة العلاقة بين قوة الشخص من جهة وبين كل من الإبداع الفني والإبداع الإداري من جهة أخرى، أم لا؟ توصلت نتائج الدراسة إلى ان مصدر قوة الشخص من حيث التعليم، والخبرة، والمهارات المهنية عامل مؤثر في الإبداع الفني، وان مصدر قوة الشخص الرسمية وغير الرسمية عامل مؤثر في الإبداع الإداري بدرجة اكبر منها عاملا معدلا للعلاقة مع الإبداع الفني.

دراســــات المعرفة والإبداع:

• دراسة **(الكبيسي، ٢٠٠٢)** بعنوان **"إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق".** هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والصريحة، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في منظمات القطاع الصناعي المختلط ومستوى القدرات الإبداعية والإبداعات المتبناة، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين أنواع المعرفة الضمنية والصريحة مع الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني) وكذلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في الشركات عينة البحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود (٨) علاقات ارتباط من اصل (١٢) علاقة في أنموذج العلاقات المقترح للبحث كانت معنوية وبدرجات

متفاوتة أي ما نسبته (٦٦.٧%)، مما يؤكد سريان الأُنموذج وان إدارة المعرفة عبر عناصرها تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني). بالإضافة إلى وجود (٩) عوامل تأثير من أصل (١٢) في أنموذج التأثير المقترح للبحث كانت معنوية وبدرجات قوة متفاوتة أي ما نسبته (٧٥%) مما يؤكد سريان الأنموذج، وان إدارة المعرفة عبر عناصرها تؤثر في الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني).

• دراسة (**الدوري والعزاوي، ٢٠٠٤**) بعنوان "**إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي**". هدفت الدراسة إلى بلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع ألمنظمي، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي) في بلورة أبعاد المنهجية التي ترمي إلى تحقيق أهداف الدراسة عموما، وهدفها الرئيس والمتمثل في تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، فقد ولدت الحاجة للإبداع لترجمة المعرفة إلى سلع، خدمات، عمليات جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما ان القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة، إلى جانب العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع ألمنظمي، وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

التعقيب على الدراسات السابقة وما تضيفه هذه الدراسة إلى الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة والبالغ عددها (٣٤) دراسة، (٢٣) منها دراسات عربية و (١١) دراسات أجنبية. منها تناولت إدارة المعرفة وكانت (٢٢) بينما الدراسات التي اختصت بالإبداع الإداري كانت (١٠) دراسات، (٢) دراسة جمعت ما بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

واختلفت الدراسات السابقة عن هذه الدراسة بما يلي:

تجد الباحثة ان الغالبية العظمى من الدراسات السابقة، قد انصبت على إدارة المعرفة من حيث أثرها على الأبعاد الإدارية والتنظيمية المختلفة. في حين انفردت دراسات أخرى بدراسة اثر الإبداع على الأداء الوظيفي للمؤسسات، وأبعاد إدارية وتنظيمية مختلفة أيضا. إلا ان الدراسات التي بحثت في موضوع إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري كانت قليلة ولم تتناول المؤسسات الصحية العراقية بالتحديد.

اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، حيث اجري بعضها في بيئات عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى ذلك ان بعضها اجري في قطاعات عامة وبعضها في قطاعات خاصة ومشتركة.

ولاحظت الباحثة هناك تشابه بين نتائج الدراسات السابقة جميعها بان إدارة المعرفة تحسن من العمليات الإدارية وتؤثر فيها.

اهتمت بعض الدراسات بأثر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الإبداع والابتكار كما جاء في دراسة (Ababneh (2008 والتي بنيت أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات وتحويلها لمنظمات متعلمة التي أظهرت نتائجها ان كلاً من إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي ترتبطان ايجابياً بمستوى قوي مع الإبداع التنظيمي وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية بوجود علاقة ايجابية بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى ممارسة الإبداع الإداري.

كذلك تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة الحتاملة (٢٠٠٩) حيث من ضمن النتائج التي ذكرت للدراسة ان درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية- اربد كانت بمستوى متوسط والدراسة الحالية أكدت ان تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية كان بمستوى متوسط أيضا.

وبينت نتائج دراسة المومني (٢٠٠٥) هناك اتجاها ايجابياً بمستوى متوسط نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن متفقة مع الدراسة الحالية.

كان المستوى العام لممارسة الإبداع الإداري للدراسة الحالية متوسط بينما كان مستوى ممارسة الإبداع الإداري في دراسة عبد الحليم وعبابنه (٢٠٠٩) بالمرتبة الأخيرة وكذلك اختلفت الدراسة الحالية بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس في حين بينت دراسة عبد الحليم وعبابنة ان الإناث يرين مجال البيئة الإبداعية ومجال الممارسة الإبداعية متوفران بدرجة أعلى ممن يراه الذكور.

كما تناولت بعض الدراسات السابقة مثل العمري(٢٠٠٤) وبيدس (٢٠٠٧) عملية تطوير ونقل المعرفة وتبادلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والأساليب العلمية الحديثة.

وجاءت دراسات حجازي (٢٠٠٥) والمومني (٢٠٠٥) والتي ركزت على عمليات إدارة المعرفة التي تعد ضرورية لتحسين وتطوير الخدمات والمنتجات المقدمة والمؤثرة في أداء المنظمة مثل عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها.

واجتمعت دراسة كل من Robben (1998)، Sanger and Levin (1992)، Ibarra (1993) ان الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة وان مصدر قوة الشخصية الرسمية وغير الرسمية عامل مؤثر في الإبداع الإداري.

ولقد لاحظت الباحثة ان الدراسات السابقة تناولت القطاع الخاص على العكس الدراسة الحالية حيث تناولت القطاع العام، وكذلك قلة الدراسات حول إدارة المعرفة والإبداع الإداري في البيئة العراقية.

وهناك تشابه ما بين دراسة الكبيسي (٢٠٠٢) التي تناولت إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي ودراسة الدوري والعزاوي (٢٠٠٤) حيث تناولوا اثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي،

إلا ان دراسة الكبيسي (٢٠٠٢) كانت في القطاع المختلط في العراق حيث تم توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين أنواع المعرفة الضمنية والصريحة مع الإبداع التنظيمي، بينما غطت الدراسة الحالية أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخزين وتوثيق المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تقييم المعرفة) بأكثر شمولية ومغايرة أكثر من بين الدراسات التي تناولت المعرفة والإبداع الإداري على حد علم الباحثة مع اختلاف أنها أجريت على القطاع الصحي الحكومي العراقي وهذا مايميز هذه الدراسة.

الفصل الثالث

تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية ثم عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في إطار الأسئلة والفرضيات التي تم ذكرها.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	164	51.3
	أنثى	156	48.8
العمر	أقل من ٣٠ سنة	67	20.9
	من ٣٠-٤٥ سنة	136	42.5
	46 سنة فأكثر	117	36.6
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	62	19.4
	بكالوريوس	215	67.2
	دراسات عليا	43	13.4
المسمى الوظيفي	مدير عام	15	4.7
	نائب مدير عام/ مساعد مدير عام	25	7.8
	رئيس قسم	37	11.6
	رئيس شعبة	78	24.4
	موظف	165	51.6
عدد سنوات الخدمة	من ٥ سنوات فأقل	64	20.0
	٦-١٠ سنوات	69	21.6
	من ١١-١٥ سنة	19	5.9
	16سنة فأكثر	168	52.5
المسمى الوظيفي	مدراء	155	48.4
	موظف	165	51.6
	Total	320	100.0

يظهر الجدول (٣) توزيع المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة. ويبين الجدول المذكور أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، فيلاحظ ان عدد الأفراد من الذكور بلغ (١٦٤) فردا وبنسبة مئوية (٥١,٣%)، وتبين ان عدد الإناث (١٥٦) وبنسبة مئوية (٤٨,٨%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس وجود نسبة تمثيل جيدة جدا من قبل الإناث العاملات في مجال القطاع الصحي، وفي وظائف متعددة حيث ان هناك نسبة كبيرة من الإناث يعملن كإداريات وطبيبات وصيدلانيات وممرضات في وزارة الصحة العراقية.

كما يبين الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر حيث يلاحظ ان غالبية أعمار المبحوثين تقع ضمن الفئة العمرية (٣٠-٤٥) سنة حيث بلغ عددهم (١٣٦) فردا وبنسبة مئوية (٤٢,٥%)، يليها الفئة العمرية (٤٦) سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (١١٧) فردا وبنسبة مئوية(٣٦,٦%)، واقل فئة عمرية ممثلة من المبحوثين هي فئة اقل من (٣٠) سنة حيث بلغ عددها (٦٧) فردا وبنسبة مئوية (٢٠,٩%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فيلاحظ ان نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون نسبة (٦٧,٢%) وهي النسبة الأعلى، ويعزى سبب هذه النسبة ان الكثير من الموظفين حاصلين على شهادة البكالوريوس في الوزارة، وتلتها حملة درجة الدبلوم فاقل بنسبة (١٩,٤%)، أما حملة الشهادات العليا فقد كانت اقل تمثيل وبنسبة (١٣,٤%) كما مبين في الجدول (٣). ويتضح هناك تباين كبير في مستوى المؤهل العلمي بين أفراد العينة المبحوثة في وزارة الصحة، ويمكن ان يعزى ذلك إلى ان وزارة الصحة العراقية من المؤسسات العريقة على الرغم من التحديات التي واجهتها من ناحية عدم استمرارية إستراتيجية الخطط الموضوعة بسبب تكرار التغييرات الكثيرة لوزرائها، كذلك

تعرضت الوزارة لنفس الظروف التي تعرضت لها باقي الوزارات من هجرة العقول وأصحاب الشهادات قبل وبعد ٢٠٠٣ لذلك اقتصرت العينة على عدد من شهادات الدكتوراه وشهادة الماجستير.

أما ما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد تبين من الجدول المذكور ان معظم أفراد عينة الدراسة هم شاغلي وظيفة (موظف) وهي أعلى نسبة تمثيل وبنسبة بلغت (٥١,٦%) تليها شاغلي رؤساء الشعب بنسبة (٢٤,٤%) بعدها شاغلي رؤساء الأقسام بنسبة (١١,٦%) يليها شاغلي مسميات (نائب مدير عام، مساعد مدير عام) بأقل نسبة من سابقتها حيث بلغت (٧,٨%) وسبب هذا التمثيل ان الهيكل التنظيمي لكل دائرة في الوزارة يشير إلى وجود نواب ومساعديهم لا يتجاوز اثنان او ثلاثة وفي بعض الإدارات يوجد مساعد واحد فقط، أما اقل نسبة تمثيل كانت (٤,٧%) وهم شاغلي مسميات مدير عام.

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة فقد بينت النتائج من خلال الجدول ان عدد من تبلغ سنوات خدمتهم (١٦) سنة فأكثر نسبتهم كانت (٥٢,٥%) من أفراد عينة الدراسة، وهي النسبة الأكثر تمثيلا ويعزى ذلك حسب خبرة الباحثة لبقاء هذه الفئة فترة أطول لسببين الأول: هو الطموح لشغل مناصب إدارية عليا والثاني: هو عدم هدر لسنين الخدمة ومحاولة للحصول على التقاعد لضمان المعيشة، أما الفئة (٥ - فاقل) و (٦- ١٠) سنة فكانت بنسبة لا بأس بها من التواجد الملحوظ بسبب ارتفاع طلب الوزارة لتعيينات الخريجون الجدد وارتفاع رواتبهم وإشغال مناصب إدارية، فنية، طبية مساعدة لسد الحاجة للكوادر الوسطية في الوزارة، وكان عدد الأفراد الذين عدد سنوات خدمتهم (١١-١٥) سنة (١٩) فردا وبنسبة (٥,٩%) وهي اقل نسبة تمثيل، وقد يعزى ذلك إلى ترك العمل بسبب الظروف الأمنية والسياسية وارتفاع عدد الموظفين الجدد ومنافستهم لهم.

تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها:

إجابة أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: "ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية كما يراها العاملون فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية كما يراها العاملون فيها، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية كما يراها العاملون فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	3.49	0.83	متوسطة
٢	٤	تطبيق المعرفة في الوزارة	3.08	0.84	متوسطة
٣	٣	نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	2.99	0.79	متوسطة
٤	١	تشخيص المعرفة في الوزارة	2.92	0.78	متوسطة
٥	٥	تقييم المعرفة في الوزارة	2.88	0.85	متوسطة
		الأداة ككل	3.05	0.71	متوسطة

كان المستوى العام لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية كما يراها العاملون فيها بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (٠,٧١) مما يدل

على تقارب إجابات أفراد العينة كما مبين في الجدول (٤)، حيث جاء مجال تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٩) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، تلاه في المرتبة الثانية مجال تطبيق المعرفة في الوزارة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، وجاء مجال نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وجاء بعد تشخيص المعرفة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٧٨) بينما جاء مجال تقييم المعرفة في الوزارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٧١) وهذا يدل على موافقة المبحوثين لمدى تطبيق المعرفة وتشخيصها وتخزينها ونشرها وتقييمها في المؤسسات الصحية العراقية وبدرجة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين في الدوائر التي يعملون بها.

بينت الإجابة على السؤال الأول للدراسة ان بعد التخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة جاء في المرتبة الأولى وقد يعزى ذلك لكونها وزارة تعتمد بشكل كبير على المعلومات والبيانات المخزونة والجديدة لتحقيق أهداف الوزارة الإنسانية، وجاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية قد يعزى ذلك ان طبيعة العمل الإداري والطبي في وزارة الصحة يعتمد بشكل كبير على استعمال المعلومات والبيانات المهمة في انجاز المهام الموكلة لكل منهم على أكمل وجه لما يقدم به من تقديم خدمات ورعاية تتعلق بأرواح وحياة المرضى هذا من الناحية الإنسانية أما من الناحية العملية فان تطبيق المعرفة يؤثر بشكل ايجابي على الموظف ذو الخبرة لزيادة إبداعه في العمل وتطبيق المعرفة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

١. تشخيص المعرفة في الوزارة

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تشخيص المعرفة في الوزارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	3	يتم التشخيص في الوزارة للبيانات والمعلومات المتوفرة لمعرفة مدى ملائمتها في تحقيق الأهداف	3.11	0.98	متوسطة
٢	5	لدى الوزارة قاعدة بيانات كبيرة لتصنيف المعرفة	3.10	1.15	متوسطة
٣	2	يتم تشخيص البيانات والمعلومات المتوفرة للتركيز على احتياجات ومتطلبات المستفيدين في الوزارة	2.98	0.95	متوسطة
٤	4	تمتلك الوزارة محفظة للمعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية	2.83	1.01	متوسطة
٥	1	يتم تشخيص مستوى المعرفة المتوفرة بهدف تفعيل دور المبدعين في الوزارة	2.80	1.00	متوسطة
٦	6	تعرض الوزارة معلومات تساعد العاملين على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم	2.68	0.98	متوسطة
		مجال تشخيص المعرفة ككل	2.92	0.78	متوسطة

وللتعرف على الترتيب التنازلي لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية، جاءت جميع الفقرات التي تغطي هذا البعد بدرجة متوسطة كما مبين في الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تشخيص المعرفة في الوزارة، حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يتم التشخيص في الوزارة للبيانات

والمعلومات المتوفرة لمعرفة مدى ملائمتها في تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١١) وبانحراف معياري (٠,٩٨) مما يعني ان الإدارة تهتم وتعمل على تشخيص المعرفة والبيانات لمعرفة مدى ملائمتها لتحقيق أهداف الوزارة وتقديم الخدمات للمستفيدين وبدرجة متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "لدى الوزارة قاعدة بيانات كبيرة لتصنيف المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠) وبانحراف معياري (١,١٥) والدال على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة والدال أيضا على وجود اهتمام لتصنيف المعرفة وجعلها ضمن البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها في الوزارة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢) ونصها "يتم تشخيص البيانات والمعلومات المتوفرة للتركيز على احتياجات ومتطلبات المستفيدين في الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٩٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "تعرض الوزارة معلومات تساعد العاملين على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٩٨).

ويلاحظ من النتائج المذكورة أعلاه ان الفقرة رقم (٣) جاءت ضمن الوسط الحسابي المتوسط وبدرجة كبيرة جداً، والفقرات رقم (٥،٢) جاءت ضمن الوسط الحسابي المتوسط وبدرجة كبيرة، والفقرة رقم (٤) حصلت على متوسط حسابي متوسط وبدرجة متوسطة.

٢. تخزين وتوثيق المعرفةُ في الوزارة

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	10	يتم خزن وتنظيم البيانات والمعلومات في الوزارة بصورة مستمرة	3.64	0.88	عالية
٢	9	يتم توثيق المعرفة في الوزارة بمختلف أنواعها	3.52	1.01	عالية
٣	8	يتم حفظ المعرفة الكترونيا	3.48	1.05	متوسطة
٤	7	يتم تخزين البيانات والمعلومات لمختلف الأقسام بقواعد منتظمة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل مستمر	3.33	0.98	متوسطة
		مجال تخزين وتوثيق المعرفة ككل	3.49	0.83	متوسطة

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على "يتم خزن وتنظيم البيانات والمعلومات في الوزارة بصورة مستمرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٨٨) والدال على موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "يتم توثيق المعرفة في الوزارة بمختلف أنواعها" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) وبانحراف معياري (١,٠١) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٨) ونصها "يتم حفظ المعرفة الكترونيا" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وبانحراف معياري (١,٠٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها "يتم تخزين البيانات والمعلومات لمختلف الأقسام بقواعد منتظمة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة

للمستفيدين بشكل مستمر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٩٨).

ويلاحظ على النتائج المبينة أعلاه ان الفقرتين (٩،١٠) جاءتا ضمن المتوسط الحسابي العالي وبدرجة كبيرة جداً وهذا يعكس عمل وزارة الصحة وقدرتها على خزن وتوثيق المعلومات والبيانات المعرفية بصورة مستمرة وتنوع الجهات الإدارية التي تخزن المعلومات وتنسيقها مع بعضها.

٣. نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	13	تتبع الوزارة أسلوب تطوير الموظفين القدامى عن طريق التدريب بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	3.35	0.97	متوسطة
٢	12	تمتلك الوزارة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب/ نظام الأرشفة)	3.24	1.16	متوسطة
٣	17	تستخدم الوزارة الاجتماعات كوسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة	2.99	1.16	متوسطة
٤	15	يتم نشر وتوزيع المعلومات والبيانات على الدوائر والأقسام ووحدات الوزارة لزيادة التعاون المشترك بين العاملين وتنسيقها لانجاز المهام المطلوبة	2.97	1.05	متوسطة
٥	16	يتم عقد حوارات ولقاءات في الوزارة بين العاملين للاستجابة لاحتياجات المستفيدين في خدماتها بصورة ناجحة	2.92	1.17	متوسطة
٦	14	يتم نقل المعارف والخبرات بين الدوائر والأقسام ووحدات الوزارة لتنمية مهارات العاملين	2.88	1.07	متوسطة
٧	11	تقوم الوزارة بنشر المعرفة داخلياً من خلال فرق معرفة متنوعة	2.60	1.03	متوسطة

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على "تتبع الوزارة أسلوب تطوير الموظفين القدامى عن طريق التدريب بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥) وبانحراف معياري (٠,٩٧) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك ان المجال الطبي والإداري في الوزارة يتطلب تدريب مستمر وإطلاع على آخر التطورات المعرفية الحديثة التي تخدم المستفيد وتحقق أهداف الوزارة واعتمادها على المعرفة والتجارب والخبرات الذاتية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على "تمتلك الوزارة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب/ نظام الأرشفة)" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) وبانحراف معياري (١,١٦) والدال على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٧) ونصها "تستخدم الوزارة الاجتماعات كوسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وبانحراف معياري (١,١٦) وبدرجة متوسطة مما يدل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة ووجود قاعدة بيانات مركزية، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها "تقوم الوزارة بنشر المعرفة داخلياً من خلال فرق معرفة متنوعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٠) وبانحراف معياري (١,٠٣) وبدرجة متوسطة والدال على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة.

٤. تطبيق المعرفة في الوزارة

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق المعرفة في الوزارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	19	تتبنى الوزارة تطبيق الأساليب المعرفية الحديثة (الانترنت)	3.54	1.02	عالية
٢	20	يرتكز عمل الوزارة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة	3.12	1.00	متوسطة
٣	18	يطبق الموظفون في الوزارة المعرفة المكتسبة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل دوري	3.00	1.07	متوسطة
٤	21	يتم ممارسة أي فكرة او معرفة جديدة في الوزارة لتطوير قدرات ومهارات العاملين لتحسين الخدمات	2.97	0.97	متوسطة
٥	22	تعمل الإدارات في الوزارة على إيجاد ثقافة مؤسسية تشجع على تبادل المعرفة لتقديم خدمات ذات جودة عالية	2.79	1.09	متوسطة
		مجال تطبيق المعرفة ككل	3.08	0.84	متوسطة

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطبيق المعرفة في الوزارة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "تتبنى الوزارة تطبيق الأساليب المعرفية الحديثة (الانترنت)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤) وبانحراف معياري (١,٠٢) وبدرجة عالية وقد يعزى سبب ذلك ان كثير من الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية تحث على تطبيق الأساليب الحديثة (الانترنت، وغيرها من التطورات

التكنولوجية)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على "يرتكز عمل الوزارة على وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢) وبانحراف معياري (١,٠٠) وبدرجة متوسطة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٨) ونصها "يطبق الموظفون في الوزارة المعرفة المكتسبة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل دوري" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) وبانحراف معياري (١,٠٧) وبدرجة متوسطة مما يدل على اهتمام الموظفين بتطبيق المعرفة الجديدة لمواكبة التطورات وتحسين الخدمات، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٢) ونصها "تعمل الإدارات في الوزارة على إيجاد ثقافة مؤسسية تشجع على تبادل المعرفة لتقديم خدمات ذات جودة عالية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) وبانحراف معياري (١,٠٩) وبدرجة متوسطة، ويلاحظ ان جميع الفقرات جاءت ضمن المتوسط الحسابي المتوسط ما عدا الفقرة (١٩) جاءت ضمن المتوسط الحسابي العالي وبدرجة كبيرة جداً.

٥. **تقييم المعرفة في الوزارة**

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم المعرفة في الوزارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	25	يتم تعديل البيانات والمعلومات المعمول بها في الوزارة بناءاً على تغيير ظروف العمل	3.09	0.96	متوسطة
٢	23	يتم تقييم البيانات والمعلومات المعمول بها في الوزارة بصورة دورية ومنتظمة	2.98	1.09	متوسطة
٣	26	يتم إعادة النظر في السياسات المعمول بها في الوزارة بناءاً على التغيير في البيانات والمعلومات المرتدة	2.97	0.98	متوسطة
٤	24	يتم تقييم البيانات والمعلومات المعمول بها في الوزارة من قبل فريق متخصص	2.78	1.02	متوسطة
٥	27	يتم تقييم مستوى المعرفة المتوفرة لدى الموظفين بصورة دورية ومنتظمة ومتجددة	2.58	1.04	متوسطة
		مجال تقييم المعرفة ككل	2.88	0.85	متوسطة

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم المعرفة في الوزارة، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "يتم تعديل البيانات والمعلومات المعمول بها في الوزارة بناءاً على تغيير ظروف العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٩٦) وبدرجة متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على "يتم تقييم البيانات والمعلومات المعمول بها في الوزارة بصورة

دورية ومنتظمة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وبانحراف معياري (١,٠٩) وبدرجة متوسطة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٦) ونصها "يتم إعادة النظر في السياسات المعمول بها في الوزارة بناءاً على التغيير في البيانات والمعلومات المرتدة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٧) ونصها "يتم تقييم مستوى المعرفة المتوفرة لدى الموظفين بصورة دورية ومنتظمة ومتجددة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨) وبانحراف معياري (١,٠٤) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك بسبب عدم وجود فرق متخصصة لتقييم مستوى المعرفة المتوفرة بصورة دورية او ثابتة، ويلاحظ على النتائج أعلاه ان الفقرات جاءت ضمن المتوسط الحسابي المتوسط.

السؤال الثاني: "ما هو مستوى الإبداع الإداري المتوفر في المؤسسات الصحية العراقية كما يراها العاملون فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري المتوفر في المؤسسات الصحية العراقية كما يراها العاملون فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الإبداع الإداري المتوفر في المؤسسات الصحية العراقية كما يراها العاملون فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	31	يبادر الموظف لتحسين مستوى الأداء في العمل	3.15	0.90	متوسطة
٢	36	تحرص الإدارة على استمرار العاملين المبدعين في العمل والاحتفاظ بهم	2.95	1.12	متوسطة
٣	37	تشجع الوزارة استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	2.78	1.01	متوسطة
٤	30	يعالج الموظف ما يواجهه من مشكلات بطريقة إبداعية	2.72	1.04	متوسطة
٥	33	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات المعقدة بطرق إبداعية	2.68	1.19	متوسطة
٦	32	تشجع الإدارة عامليها على تجريب الأفكار الإبداعية الجديدة وتدعمها	2.67	1.07	متوسطة
٧	34	تشجع الوزارة المقترحات المقدمة من قبل الموظفين لتحسين العمل	2.66	1.07	متوسطة
٨	35	تقدم الوزارة التسهيلات اللازمة لاستقطاب الأفراد المبدعين	2.62	1.19	متوسطة
٩	28	تراعي الوزارة الانتباه للميزات الإبداعية لدى العاملين	2.54	1.16	متوسطة
٩	29	تقدم الوزارة الحوافز والمكافآت لأفرادها المبدعين لتشجيعهم	2.54	1.28	متوسطة
١١	39	تشجع الوزارة الموظفين الابتعاد عن الروتين في تأدية مهامهم	2.39	1.18	ضعيفة
١٢	38	تشجع الوزارة العمل بروح المجازفة	2.29	1.05	ضعيفة
		الإبداع الإداري	2.67	0.83	متوسطة

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الإبداع المتوفر في المؤسسات الصحية العراقية كما يراها العاملون فيها، حيث جاءت الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على "يبادر الموظف لتحسين مستوى الأداء في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥) وبانحراف معياري (٠,٩٠) وبدرجة متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على "تحرص الإدارة على استمرار العاملين المبدعين في العمل والاحتفاظ بهم" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وبانحراف معياري (١,١٢) وبدرجة متوسطة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٧) ونصها "تشجع الوزارة استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨) وبانحراف معياري (١,٠١) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٨) ونصها "تشجع الوزارة العمل بروح المجازفة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٩) وبانحراف معياري (١,٠٥) وبدرجة ضعيفة، وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ككل (٢,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبدرجة متوسطة، ويلاحظ ان النتائج المذكورة أعلاه ان معظم الفقرات جاءت ضمن المتوسط الحسابي المتوسط، باستثناء الفقرتين (٣٨) و (٣٩) جاءت بمتوسط حسابي ضعيف، وقد يعزى ذلك إلى التمسك بالقوانين والأنظمة الصارمة وعدم الابتعاد عن الروتين وكذلك سبب خوف المدراء من ظهور وبروز أفراد في المستويات الإدارية التنفيذية بأفكار جديدة ومبدعة تلقي الاهتمام من الإدارة العليا وتكافأ مقدميها، مما قد يؤثر على المنصب الوظيفي للمدراء فيميلون إلى كبح الممارسات الإبداعية للموظفين بالرغم من تشجيع قوانين الوزارة إلى ذلك.

تحليل نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وطبيعة العمل، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للجنس والمسمى الوظيفي وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والجداول أدناه توضح ذلك.

١. متغير الجنس

جدول (١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية

	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تشخيص المعرفة في الوزارة	2.92	0.81	2.92	0.75	-.024	0.981
تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	3.46	0.83	3.53	0.83	-.737	0.462
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	2.96	0.86	3.02	0.71	-.674	0.501
تطبيق المعرفة في الوزارة	3.04	0.93	3.13	0.74	-.949	0.343
تقييم المعرفة في الوزارة	2.80	0.85	2.96	.84	-1.760	0.079
الأداة ككل	3.01	0.75	3.08	0.68	-.918	0.359

يتبين من الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير الجنس في اتجاهات المبحوثين. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠.٠٥) تعزى لأثر الجنس على درجة تطبيق إدارة المعرفة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، مما يعني ان هناك تقارب باتجاهات المبحوثين سواء الذكور او الإناث على تطبيق إدارة المعرفة ككل او كأبعاد منفردة هي تطبيق إدارة المعرفة بدرجة متوسطة. وعلى ضوء ذلك تشير النتيجة إلى قبول الفرضية التي تنص " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية تعزى لمتغير الجنس".

٢. متغير العمر

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير العمر على درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية

	٣٠ سنة فأقل		٣٠-٤٥ سنة		٤٦ سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تشخيص المعرفة في الوزارة	2.75	0.87	3.01	0.80	2.90	0.69	2.630	0.074
تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	3.39	0.82	3.49	0.86	3.56	0.81	0.854	0.427
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	2.87	0.87	3.02	0.79	3.03	0.73	0.957	0.385
تطبيق المعرفة في الوزارة	2.89	0.94	3.15	0.88	3.12	0.71	2.262	0.106
تقييم المعرفة في الوزارة	2.67	0.86	2.96	0.85	2.90	0.83	2.604	0.076
الأداة ككل	2.89	0.75	3.10	0.74	3.07	0.66	2.091	0.125

*دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعـزى لأثر العمر في جميع المجالات وفي الأداة ككل. وهذا يشير إلى ان اتجاهات المبحوثين كانت متقاربة بغض النظر عن العمر، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

٣.متغير المؤهل العلمي

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية

	ثانوية عامة فأقل		دبلوم فني		بكالوريوس فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تشخيص المعرفة في الوزارة	2.92	0.90	2.94	0.76	2.81	0.75	0.471	0.625
تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	3.52	0.83	3.49	0.87	3.49	0.64	0.028	0.973
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	3.12	0.91	2.91	0.77	3.24	0.60	4.320	0.014*
تطبيق المعرفة في الوزارة	3.13	0.86	3.01	0.81	3.38	0.91	3.541	0.030*
تقييم المعرفة في الوزارة	2.96	0.97	2.87	0.83	2.80	0.75	0.518	0.596
أداة المعرفة ككل	3.11	0.82	3.01	0.70	3.13	0.61	0.733	0.481

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعـزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل، باستثناء مجـالي نشـر وتوزيـع المعرفة وتطبيق المعرفة في الوزارة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (١٤).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في تشخيص المعرفة في الوزارة، وتخــزين وتوثيق المعرفة في الوزارة، وتقييم المعرفة في الوزارة، وفي الأداة ككل، ورفضــها فــي مجالي نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة وتطبيق المعرفة في الوزارة.

جدول (١٤)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي على نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة وتطبيق المعرفة في الوزارة

	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	دبلوم فأقل	3.12			
	بكالوريوس	2.91	0.21		
	دراسات عليا	3.24	0.13	*0.34	
تطبيق المعرفة في الوزارة	دبلوم فأقل	3.13			
	بكالوريوس	3.01	0.12		
	دراسات عليا	3.38	0.25	*0.36	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصــائية (α = ٠,٠٥) بــين دارسات عليا وبكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا في كل من نشر وتوزيــع المعرفة في الوزارة وتطبيق المعرفة في الوزارة، وقد يتم تفسير هذه النتيجة إلى انه كلما زاد المؤهل العلمي للموظف كلما أصبح لديه قدرة على نشر وتوزيع المعرفة وتطبيقها بصــورة أعلى وبأفضل طرق متبعة وذلك لإطلاعه العلمي على التطورات الحديثة والتكنولوجية.

٤. المسمى الوظيفي

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية

	إداري		موظف		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تشخيص المعرفة في الوزارة	3.04	0.77	2.80	0.79	2.679	0.008*
تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	3.59	0.89	3.41	0.76	1.924	0.055
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	3.11	0.77	2.88	0.79	2.562	0.011*
تطبيق المعرفة في الوزارة	3.25	0.87	2.93	0.79	3.469	0.001*
تقييم المعرفة في الوزارة	3.06	0.77	2.71	0.89	3.765	0.000*
الأداة ككل	3.18	0.69	2.92	0.72	3.307	0.001*

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٥) نتائج تحليل اختبار (ت) لاتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة مجتمعة ومنفردة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي الأداة ككل، باستثناء مجال تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة، وجاءت الفروق لصالح المدراء من ذوي المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام، رئيس قسم، رئيس شعبة) وقد يعود سبب ذلك ان ذوي المسمى الوظيفي المذكور هم مركز اتخاذ القرار وتوزيع المعلومات الموثقة والمخزونة إلى

المستويات الإدارية التنفيذية وكذلك ان ذوي المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عـــام، رئيس قسم، رئيس شعبة) لديهم خبرة واسعة في مجال العمل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في تشخيص المعرفة في الوزارة، ونشر وتوزيع المعرفة في الوزارة، وتطبيق المعرفة في الوزارة، وتقييم المعرفة في الوزارة، وفي الأداة ككل، وقبولها في مجال تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة.

٥. عدد سنوات الخدمة

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة على درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية

	من ٥ سنوات فأقل		٦-١٠ سنوات		من ١١-١٥ سنة		١٦ سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تشخيص المعرفة في الوزارة	2.71	.837	2.69	.816	3.25	.996	3.05	.679	6.457	.000
تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	3.38	.843	3.25	.948	3.57	.828	3.63	.747	4.215	.006
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	2.77	.834	2.73	.658	3.10	.912	3.17	.759	7.822	.000
تطبيق المعرفة في الوزارة	2.73	.856	3.12	.847	2.44	.842	3.28	.754	11.737	.000
تقييم المعرفة في الوزارة	2.56	.912	2.74	.697	2.99	.764	3.04	.852	6.006	.001
الأداة ككل	2.80	.761	2.87	.667	3.06	.817	3.21	.664	7.232	.000

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠.٠٥) تعزى لأثر عدد سنوات الخدمة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (١٧). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

جدول (١٧)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر عدد سنوات الخدمة على مجالات درجة تطبيق المعرفة والأداة ككل

		المتوسط الحسابي	من ٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	من ١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
تشخيص المعرفة في الوزارة	من ٥ سنوات فأقل	2.71				
	٦-١٠ سنوات	2.69	0.03			
	من ١١-١٥ سنة	3.25	0.53	*0.56		
	١٦ سنة فأكثر	3.05	*0.34	*0.36	0.20	
تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	من ٥ سنوات فأقل	3.38				
	٦-١٠ سنوات	3.25	0.13			
	من ١١-١٥ سنة	3.57	0.19	0.32		
	١٦ سنة فأكثر	3.63	0.26	*0.39	0.07	
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	من ٥ سنوات فأقل	2.77				
	٦-١٠ سنوات	2.73	0.05			
	من ١١-١٥ سنة	3.10	0.33	0.37		
	١٦ سنة فأكثر	3.17	*0.40	*0.45	0.08	
تطبيق المعرفة في الوزارة	من ٥ سنوات فأقل	2.72				
	٦-١٠ سنوات	3.12	*0.39			
	من ١١-١٥ سنة	2.44	0.28	*0.67		
	١٦ سنة فأكثر	3.28	*0.55	0.16	*0.84	
تقييم المعرفة في الوزارة	من ٥ سنوات فأقل	2.56				
	٦-١٠ سنوات	2.74	0.19			
	من ١١-١٥ سنة	2.99	0.43	0.24		
	١٦ سنة فأكثر	3.04	*0.48	0.30	0.05	
الأداة ككل	من ٥ سنوات فأقل	2.80				
	٦-١٠ سنوات	2.87	0.07			
	من ١١-١٥ سنة	3.06	0.26	0.19		
	١٦ سنة فأكثر	3.21	*0.41	*0.34	0.15	

*دالة عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠.٠٥)

يتبين من الجدول (١٧) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين ١١-١٥ سنة و٦-١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح ١١-١٥ سنة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين ١٦ سنة فأكثر من جهة وكل من ٥ سنوات فأقل و٦-١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ١٦ سنة فأكثر في تشخيص المعرفة في الوزارة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين ١٦ سنة فأكثر و٦-١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح ١٦ سنة فأكثر في تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين ١٦ سنة فأكثر من جهة وكل من ٥ سنوات فأقل و٦-١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ١٦ سنة فأكثر في نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين ٦-١٠ سنوات ومن ٥ سنوات فأقل، وجاءت الفروق لصالح ٦-١٠ سنوات، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين من ١١-١٥ سنة و٦-١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح ٦-١٠ سنوات، وتبين وجود فروق دالة إحصائياً بين ١٦ سنة فأكثر من جهة وكل من ٥ سنوات فأقل و ١١-١٥ سنة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ١٦ سنة فأكثر في تطبيق المعرفة في الوزارة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين ١٦ سنة فأكثر و ٥ سنوات فأقل، وجاءت الفروق لصالح ١٦ سنة فأكثر، في تقييم المعرفة في الوزارة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين ١٦ سنة فأكثر من جهة وكل من ٥ سنوات فأقل و٦-١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ١٦ سنة فأكثر في الأداة ككل.

وقد يعزى سبب هذه الفروقات إلى ان الأفراد ذو الخدمة الطويلة لديهم القدرة على تشخيص المعرفة والاستفادة منها وكذلك قدرتهم على تخزين وتوثيق المعرفة والبيانات بصورة صحيحة ودقيقة، والتركيز على نشر وتوزيع المعرفة وتطبيقها وتقييمها بصورة أعلى وأدق نتيجة للخبرات الذاتية والتجارب التي مر بها هذا الموظف.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وطبيعة العمل، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للجنس والمسمى الوظيفي وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار "ت" تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية

المتغير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإحصائي	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	2.66	.85	ت= -.156	.877
	أنثى	2.67	.82		
العمر	أقل من ٣٠ سنة	2.42	.82	ف= 3.670	.027
	من ٣٠-٤٥ سنة	2.74	.92		
	46سنة فأكثر	2.72	.71		
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	2.52	.88	ف= 1.316	.270
	بكالوريوس	2.68	.80		
	دراسات عليا	2.77	.94		
المسمى الوظيفي	إداري	2.90	.80	ت= 5.175	.000
	موظف	2.44	.80		
عدد سنوات الخدمة	من ٥ سنوات فأقل	2.49	.67	ف= 12.053	.000
	6-10سنوات	2.40	.91		
	من ١١-١٥ سنة	2.10	.59		
	16سنة فأكثر	2.91	.80		

يتبين من الجدول (١٨) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر العمر، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (١٩)، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح الإداري، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر عدد سنوات الخدمة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (١٩)، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية.

جدول (١٩)
المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر العمر على
مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية

	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣٠-٤٥ سنة	٤٦ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	2.42			
٣٠-٤٥ سنة	2.74	*0.32		
٤٦ سنة فأكثر	2.72	0.29	0.02	

*دالة عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين ٣٠-٤٥ سنة و ٣٠ سنة فأقل، وجاءت الفروق لصالح ٣٠-٤٥ سنة وقد يعزى ذلك بسبب تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات.

جدول (٢٠)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخدمة على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية

	المتوسط الحسابي	من ٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	من ١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
من ٥ سنوات فأقل	2.49				
٦-١٠ سنوات	2.40	0.09			
من ١١-١٥ سنة	2.10	0.38	0.30		
١٦ سنة فأكثر	2.91	*0.42	*0.51	*0.81	

*دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين ١٦ سنة فأكثر من جهة وكل من ٥ سنوات فأقل و٦-١٠ سنوات و ١١-١٥ سنة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ١٦ سنة فأكثر وقد يتم تفسير هذه النتيجة الى انه كلما زادت خدمة الموظف كلما أصبح لديه قدرة على ممارسة الإبداع بصورة أفضل لخبرته في مجال العمل.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية، والجدول (٢١) يوضح ذلك.

جدول (٢١)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية

		الإبداع الإداري
تشخيص المعرفة في الوزارة	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.664** .000 320
تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.601** .000 320
نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.714** .000 320
تطبيق المعرفة في الوزارة	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.793** .000 320
تقييم المعرفة في الوزارة	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.676** .000 320
الأداة ككل	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.791** .000 320

*دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)
**دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتبين من الجدول (٢١) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠,٠١) بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية فكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون لإدارة المعرفة ككل مع مستوى الإبداع (٠,٧٩١) وهي علاقة قوية مما يدل كلما كان مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة هي السائدة، كلما كان مستوى ممارسة الإبداع بدرجة عالية.

كما أكدت النتائج ان العلاقة ايجابية وقوية بين بعد نشر وتوزيع إدارة المعرفة والإبداع بمعامل ارتباط بلغ (٠,٧١٤) وهذا يدل على الإبداع الإداري يعزز قدرة الأفراد على نشر وتوزيع المعرفة من خلال التعاون وبناء العلاقات المعرفية المتبادلة بين الموظفين في العمل لممارسة الإبداع وخلق الأفكار الجديدة.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية بمعامل ارتباط بلغ (٠,٦٦٤)، أما علاقة تخزين المعرفة مع الإبداع الإداري فكانت ايجابية وبمعامل ارتباط بلغت (٠,٦٠١).

وهناك علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة في الوزارة والتي سجلت أعلى قيمة معامل ارتباط حيث بلغ (٠,٧٩٣) مما يعني ان تطبيق المعرفة في الوزارة يدعم ويساعد ممارسة الإبداع الإداري.

هناك علاقة ايجابية متوسطة بين تقييم المعرفة والإبداع الإداري بمعامل ارتباط (٠,٧١٤) وبذلك تقبل الفرضية الثالثة بوجود علاقة ايجابية قوية بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري ككل.

الفرضية الرابعة: هناك آثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (٢٢)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري

المتغير المستقل	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية
إدارة المعرفة	.791	.625	530.556	.000	.791	23.034	.000

المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠,٦٢٥) أي أن إدارة المعرفة فسرت ما قيمته ٦٢.٥% من الإبداع الإداري، وبلغت قيمة "ت" ٢٣,٠٣٤ وبدلالة إحصائية ٠,٠٠٠، مما يشير إلى وجود اثر إيجابي لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

تحليل نتائج السؤال المفتوح:

برأيك كيف يمكن تفعيل دور إدارة المعرفة في ممارسة الإبداع الإداري في الوزارة؟

يبين الجدول (٢٣) آراء المبحوثين لتفعيل دور إدارة المعرفة فـي ممارسـة الإبـداع الإداري، والتي تقدم بها المبحوثين بناءً على سؤال مفتوح طرحته الباحثة في نهاية الإستبانة.

ويظهر ان أكثر الآراء تكراراً من وجهة نظر المبحوثين كان يتعلق المشاركة بالإيفادات وعقد الدورات والندوات وورش العمل التدريبية التي من شأنها رفد الموظف بخبـرة ومعرفـة

واسعة تمكنه من انجاز المهام الموكلة له. وجاء في المرتبة الثانية مطالبة المبحوثين توفير الكهرباء لاسيما المستشفيات والمؤسسات الإدارية التابعة لها لاستخدام وسائل التكنولوجيا البسيطة وتوفير التكنولوجيا الحديثة التي تساعدهم في عملية نقل وتبادل وتخزين المعرفة كذلك تساعدهم على انجاز مهامهم الإنسانية. أما المرتبة الثالثة إنصاف الموظف الإداري حصريا دون الأطباء في تحفيزهم للمبادرة والإبداع بتكريمهم ومكافأتهم. وجاء في المرتبة الأخيرة بناء جسر الثقة بين الإدارة والموظف والعمل بروح الفريق الواحد.

جدول (٢٣)

مقترحات تفعيل دور إدارة المعرفة في ممارسة الإبداع الإداري

المرتبة	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
١	المشاركة بالإيفادات وعقد الندوات والدورات التدريبية وورش العمل	٧٢	٤٦,٤%
٢	توفير الكهرباء لاسيما المستشفيات والمؤسسات الإدارية التابعة لها لاستخدام وسائل التكنولوجيا البسيطة وتوفير التكنولوجيا الحديثة التي تساعدهم في عملية نقل وتبادل وتخزين المعرفة كذلك تساعدهم على انجاز مهامهم الإنسانية	٤٢	٢٧,٠٩%
٣	إنصاف الموظف الإداري حصريا دون الأطباء في تحفيزهم للمبادرة والإبداع بتكريمهم ومكافئتهم	٢٨	١٨,٠٦%
٤	بناء جسر الثقة بين الإدارة والموظف والعمل بروح الفريق الواحد	١٣	٨,٣٨%
	المجموع	١٥٥	١٠٠%

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت اليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية.

نتائج الدراسة:

في ضوء نتائج إجابات أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. كانت درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية المبحوثة درجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (٠,٨٣) وبالمرتبة الثانية جاء مجال تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٩) وانحراف معياري (٠,٨٣) كما جاء في المرتبة الثالثة مجال نشر وتوزيع المعرفة بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (٠,٧٩) واحتل المرتبة الرابعة تشخيص المعرفة وبمتوسط حسابي (٢,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٧٨) أما المرتبة الخامسة والأخيرة كانت لمجال تقييم المعرفة في الوزارة بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٨٥).

٢. كان المستوى العام لممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها الصحية بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٨٣).

٣. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

٤. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر العمر في جميع المجالات وفي أبعاد إدارة المعرفة ككل.

٥. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي أبعاد إدارة المعرفة ككل باستثناء مجالين (نشر وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة في الوزارة).

٦. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين حاملي الشهادات العليا والبكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح الشهادات العليا في كل من نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة وتطبيق المعرفة في الوزارة.

٧. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي إدارة المعرفة ككل، باستثناء مجال تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة، وجاءت الفروق لصالح الإداري (المدراء).

٨. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر عدد سنوات الخدمة في جميع المجالات وفي الأداة ككل. وجاءت الفروق لصالح (١٦) سنة فأكثر حيث وجود الأفراد ذوي الخدمة الأكثر إدراكا لأبعاد المعرفة.

٩. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

١٠. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر العمر على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

١١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

١٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المسمى الوظيفي على مستوى الإبداع الإداري ، وجاءت الفروق لصالح المدراء.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمقترحات التي قدمت من قبل أفراد عينة الدراسة تطرح الباحثة عدد من التوصيات والتي قد تساعد في دعم وتفعيل مشروع الإبداع الإداري وزيادة مستوى الإدراك لمفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في القطاع الصحي الحكومي:

١. توفير الكهرباء ولاسيما المستشفيات والمؤسسات الإدارية التابعة لها لاستخدام وسائل التكنولوجيا البسيطة وتوفير التكنولوجيا الحديثة التي تساعد العاملين في نقل وتبادل وتخزين المعرفة كذلك تساعدهم على انجاز مهامهم الإنسانية.

٢. العمل على تشجيع الوزارة الموظفين الابتعاد عن الروتين في تأدية مهامهم.

٣. تشجيع الوزارة العمل بروح المجازفة.

٤. تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة من خلال زيادة مشاركتهم في الدورات التدريبية خارج القطر والاختلاط بالخبرات المتطورة لاكتساب المهارات والمعلومات الجديدة من الناحية الإدارية والطبية وكذلك الإطلاع على آخر وسائل التكنولوجيا الحديثة.

٥. عقد دورات وندوات وورش عمل حول إدارة المعرفة.

٦. دعم نقل المعرفة في وزارة الصحة عن طريق تشجيع الإدارة على نقل الأفكار والتجارب بين الموظفين وبين الدوائر لتبادل الخبرات.

٧. وضع إجراءات وتعليمات تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفين والدوائر.

٨. توفير وسائل تكنولوجيا حديثة لتسهيل عملية نقل وتخزين وتبادل المعرفة.

٩. عدم الاعتماد على مصدر واحد للمعرفة لان ذلك يعرقل عملية الإبداع، وان التقنيات الحديثة وحدها غير قادرة على تحقيق النجاح في المؤسسات الصحية إذا ما دمجت الأدوات الأخرى كالخبرات المتراكمة في هذه المؤسسات من اجل الحصول على خدمات صحية ذات جودة عالية وإبداع ملموس.

١٠. تشجيع الموظفين على ممارسة الإبداع الإداري من خلال تقديم الحوافز والمكافآت لأفرادها المبدعين ذوي الانجاز العالي.

١١. بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين والعمل بروح الفريق الواحد.

١٢. توفير الإدارة العليا للموارد اللازمة لدعم وتطوير الأفكار الإبداعية وطرح وتطبيق الأفكار الجديدة.

١٣. إجراء دراسات أخرى تتم في نفس الوزارة (القطاع الصحي) تقارن إدارة المعرفة وأثرها على الأخطاء الطبية مع المقارنة بين المؤسسات الصحية الحكومية والمؤسسات الصحية غير الحكومية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

ابو فارة، يوسف (٢٠٠٤). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والاداء. المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٦-٢٨ نيسان.

ابو فارس، محمود عودة محمود (١٩٩٠). الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ابو قبة، عاهد جابر (٢٠٠٤). مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

آل حسن، عبد العزيز حسن (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

بيدس، عادل (٢٠٠٧). استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حتاملة، ماجد احمد (٢٠٠٩). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد: من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حجازي، هيثم (٢٠٠٥). قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حريم، حسين (٢٠٠٣). إدارة المنظمات: منظور كلي. (ط١). عمان، دار الحامد للنشر.

الدهان، اميمة (١٩٩٢). نظريات منظمات الأعمال. عمان مطبعة الصفدي.

الدوري، زكريا؛ العزاوي، بشرى (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي. المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن ٢٦-٢٨.

الزامل، ريم، (٢٠٠٣). إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المعرفة"، متوفر عبر مجلة العالم الرقمي، العدد ١٦، ابريل.

الساعد، رشاد؛ حريم، حسين (٢٠٠٤). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن. المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٦-٢٨.

السياني، محمد (٢٠٠١). الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة. بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

الشمري، انتظار؛ الدوري، معتز (٢٠٠٤). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لاستطلاع عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد. المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٦-٢٨.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. (ط١)، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

الضمور، فيروز مصلح (٢٠٠٣). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطيب، حسن ابشر (١٩٨٨). محاور التنمية، التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري. الإدارة العامة. (٥٩) ١٨-٢٨.

العاني، علي فائق (٢٠٠٤). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

عبد الحليم، احمد؛ عبابنة، رائد اسماعيل (٢٠٠٩). دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٦، العدد ١، ص٢٥-٥٤.

عبد الوهاب، سمير محمد (٢٠٠٦). الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.

عبد الوهاب، سمير محمد(٢٠٠٥). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

العساف، عبد المعطي محمد (١٩٩٤). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. الإداري، ١٧(٦٢)، ٣٢.

علوان، بلال خالد (٢٠٠٧). تأثير عمليات إدارة المعرفة في جودة خدمة المريض: دراسة حالة في مستشفى الكرخ العام-بغداد. رسالة دبلوم عالي في إدارة المستشفيات غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

العمري، غسان (٢٠٠٤). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط١). عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عناقرة، فاطمة نواف (١٩٩٠). المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العنزي، سعد علي حمود (٢٠٠١). راس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد الثامن، العدد ٢٥.

الفياض، محمود الفياض (١٩٩٥). اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القبيسي، محمد سعيد مهير (٢٠٠٢). واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة ابو ظبي.

القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٩). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية (ط١)، عمان: مكتبة دار الشروق.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

القطارنة، زياد (٢٠٠٦). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

القطاونة، منار ابراهيم (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

قنديلجي، عامر؛ السامرائي، ايمان (٢٠٠٢). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٢). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.

اللوزي، موسى (١٩٩٩). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط١)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المعاني، ايمن عودة (١٩٩٠). اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط١). عمان، دار الفكر.

المزجاجي، أحمد بن داوود ؛ جستينية، عبدالعزيز صديق (٢٠٠٨). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز. رسالة جامعية منشورة. جامعة الملك عبد العزيز.

المنصور، زهير (١٩٨٥). مقدمة في منهج الإبداع. الكويت.دار ذات السلاسل للطباعة والنشر.

المومني، حسان (٢٠٠٥). اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

نجم، نجم عبود (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

نجم، نجم عبود (٢٠٠٨). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

النعيمي، محمد عبد العال؛ نجم، نجم عبود (٢٠٠٦). نحو إطار مفاهيمي لدراسة وتقييم راس المال الفكري في الجامعات. المؤتمر العلمي لاتحاد الجامعات العربية، جامعة الجزائر، ٢-٥ /ابريل.

نور الدين، فاروق (٢٠٠٥). أضواء على دراسة وتحليل الاتجاهات المعرفية في التعليم والبحث العلمي. المؤتمر العلمي الرابع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة الكويت، الكويت للفترة ١٥-١٦ .

المراجع الأجنبية:

Ababneh, Raed (2008). The Impact of Knowledge Management and Organization Learning on organizational Innovation: The Case of Greater Amman Municipality in Jordan, International Conference of Knowledge Management, Lamgkawi-Malysia, 10-12 June.

Alavi, Maryam, and Leidner Dorothy E., (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research issues. Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems, Vol. 25, No.1.

Al-Mashari, M.; Zairi, M. and Al-Athari, A., (2002). An Empirical Study of the impact of Knowledge Management on Organizational Performance. Journal of Computer Information Systems, Special Issue.

Bogner, William C and Bansal, Pratima (2007). Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance. Journal of Management Studies, Vol.44, No.1.

Bouthillier, France and Shearer, Kathleen (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. Information Research, Vol. 8, No. 1.

Daft, R, L (2001). Organization theory and design. 7th ed., Jack W. Calhoun, New York.

Daft, R. & Noe, R. (2005). Organizational Behavior, Sandiego, Dryden press, Harcourt College Publishers.

Drucker, P.F. (1993). Toward a knowledge-based society. The Post-Capitalist World current (No. 350): 4-10.

Feng, Kuoching; Chen, Edward T. and Liou, Wenching, (2005). Implementation of Knowledge Management Systems and firm Performance: An Empirical Investigation. Journal of Computer Information Systems.

Gottshalk P., in Stuart B. (ed.,) (2002). Knowledge Management Systems: Theory and practice. London: Thomson Learning.

Housel, T., Bell, A.H., (2001). Measuring and Managing Knowledge. McGraw-Hill, New York.

Ibarra, Herminia (1993). Network centrality, Power and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. Academy of Management Journal, Vol. 36, No.3,pp. 471-479.

King, William (2000). Playing an Integral Role In Knowledge Management. Information System Management. Vol. 17, Issue 4.

Kleist, V. F., Williams, L., and Peace, A., (2004). A performance Evaluation Framework for A Public University Knowledge Management System. Journal of Computer Information Systems, spring.

Kreitner, R., and Kinicki, A. (2004). Organizational Behaviour. 6th ed., 710 pages. Burr Ridge, ILL: McGraw-Hill/Irwin.

Laszlo, A and Laszlo, K. (2002). Evolving Knowledge for Development: The Role of Knowledge Management in a Changing World. JKM, Vol. 6.

Laudon K.C. & Laudon J.P. (2007). Essentials & Management Information Systems. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Malhotra yogish (2003). Measuring Knowledge assets of nation knowledge systems for development. Research paper, Advisory meeting of Dept of Economic and Social Affairs, New York City, USA.

Marwick, A. (2001). Knowledge Management Technology. IBM Systems Journal, Vol. 40, Issue 1.

Mc Dermott, R., (1998). Knowing is a Human Act: How Information Technology inspired, But Cannot Deliver, Knowledge Management. Revised, Sep, 27.

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Paul, T. (1998). Innovation management and new product development person education. Essex: England.

Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. Rutledge & Kegan Paul, London.

Polanyi, M. (1997). The Tacit Dimension Knowledge in Organizations. L. Prusak, Editor, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.

Reineck, Carol (2008). Voice of nursing leadership: letter from the leadership. The American Organization of Nurse Executives Journal, Vol.6, No.6, 1.

Robben, M., (1998). A study of determinants of individual innovation in a high-technology product development organization. Dissertation abstract, Nova Southestren University, USA, DAL-A 59-04, pp.1252.

Robbins, S., Management (1999). 4the edition, Englewood Cliffs: prentice Hall.

Rowe, L. A., Boise B. (1974). Organization innovation: Current research and evolving concepts. Public administration review. Vol.34, No.3, pp. 285.

Sanger, Mary Bryna, and Levin, Martin (1992). Using old stuff in new ways innovations as case of evolutionary thinking. Journal of Policy Analysis and Management, Vol.11, No.1, pp. 88-115.

Taylor, R (2000). The management process of ensuring that the organization's existing knowledge asset. JKM, Vol. 1, No.5.

Wallach, E (1983). Individuals and Organizations: The Culture Match. Training and Development Journal, Vol. 37, pp. 29-36.

Wheelen, L. T., and David, A. (1995). Strategic management and business policy. Adison Wesley Longman, New York.

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "**إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية**".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، وتأمل الباحثة دعمكم وتعاونكم من خلال التفضل بمنحها جزء من وقتكم للإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة.

وأود أن أحيطكم علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة/هديل خليل إبراهيم الطيار

قسم الإدارة العامة/جامعة اليرموك

لاً: المعلومات الشخصية والوظيفية:

جو وضع إشارة (X) مقابل الإجابة المناسبة

الجنس: ❑ ذكر ❑ أنثى

العمر: ❑ أقل من ٣٠ سنة ❑ ٣٠ –٤٥ سنة ❑ ٤٦ سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ❑ دبلوم (كلية مجتمع) فأقل ❑ بكالوريوس ❑ دراسات عليا

المسمى الوظيفي ❑ مدير عام ❑ نائب مدير عام/مساعد مدير عام

❑ رئيس قسم ❑ رئيس شعبة ❑ موظف

عدد سنوات الخدمة: ❑ من٥ سنوات فأقل ❑ ٦– ١٠ سنوات

❑ من١١ – ١٥ سنة ❑ ١٦ سنة فأكثر

نيا: فقرات الإستبانة:الرجاء التكرم بوضع إشارة (X) تحت الإجابة التي تراها مناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية:

رقم	العبارة	بدرجة كبيرة جداً ٥	بدرجة كبيرة ٤	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة ضعيفة جداً ١
ولا: تشخيص المعرفة في الوزارة						
١.	يتم تشخيص مستوى المعرفة المتوفرة بهدف تفعيل دور المبدعين في الوزارة.					
٢.	يتم تشخيص البيانات والمعلومات المتوفرة للتركيز على احتياجات ومتطلبات المستفيدين في الوزارة.					
٣.	يتم التشخيص في الوزارة للبيانات والمعلومات المتوفرة لمعرفة مدى ملائمتها في تحقيق الأهداف.					
٤.	تمتلك الوزارة محفظة للمعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية.					
٥.	لدى الوزارة قاعدة بيانات كبيرة لتصنيف المعرفة.					
٦.	تعرض الوزارة معلومات تساعد العاملين على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.					
نيا: تخزين وتوثيق المعرفة في الوزارة						
٧.	يتم تخزين البيانات والمعلومات لمختلف الأقسام بقواعد منتظمة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل مستمر.					
٨.	يتم حفظ المعرفة الكترونيا.					
٩.	يتم توثيق المعرفة في الوزارة بمختلف أنواعها.					
١٠.	يتم خزن وتنظيم البيانات والمعلومات في الوزارة بصورة مستمرة.					
ثا: نشر وتوزيع المعرفة في الوزارة						
١١.	تقوم الوزارة بنشر المعرفة داخليا من خلال فرق معرفة متنوعة.					
١٢.	تمتلك الوزارة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب/نظام الأرشفة).					
١٣.	تتبع الوزارة أسلوب تطوير الموظفين القدامى عن طريق التدريب بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف.					
١٤.	يتم نقل المعارف والخبرات بين الدوائر والأقسام ووحدات الوزارة لتنمية مهارات العاملين.					

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جداً ٥	بدرجة كبيرة ٤	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة ضعيفة جداً ١
١٥.	يتم نشر وتوزيع المعلومات والبيانات على الدوائر والأقسام ووحدات الوزارة لزيادة التعاون المشترك بين العاملين وتنسيقها لانجاز المهام المطلوبة.					
١٦.	يتم عقد حوارات ولقاءات في الوزارة بين العاملين للاستجابة لاحتياجات المستفيدين في خدماتها بصورة ناجحة.					
١٧.	تستخدم الوزارة الاجتماعات كوسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة.					
رابعا: تطبيق المعرفة في الوزارة						
١٨.	يطبق الموظفون في الوزارة المعرفة المكتسبة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل دوري.					
١٩.	تتبنى الوزارة تطبيق الأساليب المعرفية الحديثة(الانترنت).					
٢٠.	يرتكز عمل الوزارة على وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة.					
٢١.	يتم ممارسة أي فكرة أو معرفة جديدة في الوزارة لتطوير قدرات ومهارات العاملين لتحسين الخدمات.					
٢٢.	تعمل الإدارات في الوزارة على إيجاد ثقافة مؤسسية تشجع على تبادل المعرفة لتقديم خدمات ذات جودة عالية					
خامسا: تقييم المعرفة في الوزارة						
٢٣.	يتم تقييم البيانات والمعلومات المعمول بها في الوزارة بصورة دورية ومنتظمة.					
٢٤.	يتم تقييم البيانات والمعلومات المعمول بها في الوزارة من قبل فريق متخصص.					
٢٥.	يتم تعديل البيانات والمعلومات المعمول بها في الوزارة بناءا على تغيير ظروف العمل.					
٢٦.	يتم إعادة النظر في السياسات المعمول بها في الوزارة بناءا على التغيير في البيانات والمعلومات المرتدة.					
٢٧.	يتم تقييم مستوى المعرفة المتوفرة لدى الموظفين بصورة دورية ومنتظمة ومتجددة.					
سادسا: مدى تشجيع الوزارة لممارسة الإبداع الإداري						
٢٨.	تراعي الوزارة الانتباه للميزات الإبداعية لدى العاملين.					
٢٩.	تقدم الوزارة الحوافز والمكافآت لأفرادها المبدعين لتشجيعهم.					

رقم	العبارة	بدرجة كبيرة جداً ٥	بدرجة كبيرة ٤	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة ضعيفة جداً ١
٣.	يعالج الموظف ما يواجهه من مشكلات بطريقةٍ إبداعيةٍ.					
٣.	يبادر الموظف لتحسين مستوى الأداء في العمل.					
٣.	تشجع الإدارة عامليها على تجريب الأفكار الإبداعية الجديدة وتدعمها.					
٣.	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات المعقدة بطرق إبداعية.					
٣.	تشجع الوزارة المقترحات المقدمة من قبل الموظفين لتحسين العمل.					
٣.	تقدم الوزارة التسهيلات اللازمة لاستقطاب الأفراد المبدعين.					
٣.	تحرص الإدارة على استمرار العاملين المبدعين في العمل والاحتفاظ بهم.					
٣.	تشجع الوزارة استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.					
٣.	تشجع الوزارة العمل بروح المجازفة.					
٣.	تشجع الوزارة الموظفين الابتعاد عن الروتين في تأدية مهامهم.					

سؤال مفتوح: برأيك كيف يمكن تفعيل دور إدارة المعرفة في ممارسة الإبداع الإداري في الوزارة ؟

Abstract

(Altayar, Hadeel. **Knowledge Management and Its Impact on Practicing Managerial Innovation as Perceived by Employees in Iraqi Ministry of Health,** Master thesis, Yarmouk University, 2010, supervised by Prof. Dr. Ahmed Alshiyab).

In order to achieve the study objectives (375) questionnaires were distributed to all managers, executive level and employees in the central of ministry of health in Baghdad. (325) questionnaires were returned and analyzed (86.6%).

Descriptive statistical method using (SPSS) was used to analyze the questionnaires and asses the result.

The study revealed the following findings:

1. The degree of implementation of knowledge management in researched Iraqi health institutions was at the medium level with the highest degree in knowledge storage and documentation, while evaluation of the knowledge was the lowest.
2. Also the general level for practicing the managerial innovation in the ministry of health was at the medium (2.67) and standard deviation (0.83).
3. No statistical differences were found in the attitudes of the study sample toward knowledge management dimensions due to (sex, age, years of experience, qualification) and there are statistical differences for the variables (career position and years of experience).
4. The study show that there are no statistical differences in the study sample toward managerial innovation level for the variables (sex,

and qualification) while statistical differences were shown for the variables (age, career position, and years of experience).

5. The results revealed a significant statistical relation shown between implementation of knowledge management and the degree of practicing the managerial innovation in Iraqi health institutes.

Building on the above conclusions, the study ended with a number of recommendations, include:

1. Provide the electricity specially in hospitals and managerial institutions of the ministry to utilize and save the simple and modern technology resources.
2. Encourage the employees to do their jobs away from routine.
3. Work with the spirit of risk.
4. Establishing courses, seminars, and workshops around knowledge management.
5. Encourage the practicing of managerial innovation through offering incentives and awards to creative individuals.

Keywords: Knowledge management, Managerial innovation, Iraqi ministry of health.